صناع المجد

صناعة القائد

فنون ومهارات وسلوكيات إدارية وتربوية وتاريخية
لمنهجية صناع القادة
برؤية إسلامية مستفيدة من النظريات الحديثة



د. طارق محمد السويدان
أ. فيصل عمر باشراحيل

صناعة القائد

د. طارق محمد السويدان

أ. فيصل عمر باشراحيل

الطبعة الثانية
١٤٢٤ هـ - ٢٠٠٣ م

مكتبة جرير

المملكة العربية السعودية
المركز الرئيسي الرياض
هاتف : ٤٦٢٦٠٠٠
فاكس: ٤٦٥٦٣٦٣

مكتبة العبيكان

المملكة العربية السعودية
المركز الرئيسي الرياض
هاتف : ٤٦٥٤٤٢٤
فاكس: ٤٦٥٠١٢٩

دار الأندلس الخضراء

المملكة العربية السعودية
المركز الرئيسي جدة
هاتف : ٦٨١٠٥٧٧
فاكس: ٦٨١٠٥٧٨

مكتبة تهامة

المملكة العربية السعودية
المركز الرئيسي جدة
هاتف : ٦٥١١١٠٠
فاكس: ٦٥١٩٢٧٧

مجموعة الإبداع

الكويت
هاتف : ٢٤٠٤٨٥٤
فاكس: ٢٤٠٤٨٥٢

دار ابن حزم

بيروت - لبنان
هاتف وفاكس : ٧٠١٩٧٤

الإهـــداء



إهـــداء إلى

إلى الـــذين أقرأ في وجوههم آيات الفخر والاعتزاز. الـــذين تفطرت قلوبهم أسىً على واقــع المســـلمين وعقدوا العزم على صياغة الحياة ليعيدوا من خلالها أمة القرآن إلى المكانة التي تليق بها بين الأمم.

إلى الشباب الضامئ للمجد التليد إلى الأمة الحيرى على مفترق الطريق إلى كل مسلم يؤمن بالقيادة في الدنيا والسعادة في دار القرار.

إلى الذين لا يندفعون مع التيار ولا يسـايرون الركب البشـري أنى اتجه وسـار إلى المؤمن القوي الذي هو بنفسه قضاء الله الغالب وقدره الذي لا يُرد.

إلى العقول المهاجرة ... عقـول الإبداع والشموخ إلى الذين لم يعطـوا عقولهم للبيع لعدم التفرغ.

أهدي لمجلسه الكـــريم ودائماً   أهدي له ما حُزتُ من نعمائه

كالبحر يُمطره السحابُ وماله   فضلٌ عليه لأنــه مــن مائه

صناعة القائد كلمات منا وإليك فتقبلها منّا بقبول حسن وأنبتها نباتاً حسناً

لنا في كل مكان بقايا أثر وخطوات سعد ودعوات محـب ولك من كل أرض فيها ساجدة تحية

إليهم أهدي هذه الدورة وأقول كما قال إيليا أبو ماضي:

أنا لا أهـــدي إليكم ورقــاً   غيركـــم يرضى بحبر وورق

إنما أهـــدي إلى أرواحكـــم   فكراً تبقى إذا الطِّرسُ احترق

الإهداء

الإستهلالة

إلى من أراد أن يكون رقماً صعباً في الحياة ، وأن يكون أمة في رجل رجلاً نسيجاً بمفرده، وطرازاً مستقلاً لوحده

إن الأرض لفي حاجة إلى سماد ، وسماد أرض البشرية التي تصلح به وتنبت هم الشباب .

قد نهضنا للمعالي ومضى عنا الجمود

ورسمناها خطى للعز والنصر تقود

فتقدم يا أخا الإسـ ـلام قد سار الجنود

ومضوا للمجد إنّ المجد بالعزم يعود

إني أرى مسلماً قائداً يرنوا نحو **صناعة المجد**

يدعوا ربه أن يجعله للمتقين إماماً

يُصاحب الأقلام...

ويصافح الأبطال...

ويشدوا بالقرآن...

وينادي : **إلى كل طفل في البلاد ، وكل شاب دون غاية ، وكل شيخ ينتظر النهاية إلى العلماء العاملين ، إلى الدعاة المخلصين ، إلى المستبطئين بالتمكين ، إلى كل من بلغ من المسلمين ، إلى زوايا الكون ، إلى هذه الأعناق المشرئبة ، التي تبحث عمن يخرجها من الظلمات إلى النور ترقب صناع المجد**

ويقول : **أنا يا حياة علوت فوق علاك ...... ويتساءل :**

مالقومي كلما حطوا رحالا في سراديب الهوى شدوا رحالا

أغلقوا بوابة المجد وناموا عند باب الذل يبنون الرمالا

صناعة القائد

لوحة الشرف

لقد شارك العديد من العلماء والمشايخ وطلبة العلم والدعاة والمدراء والمعلمين في فكرة هذه الدورة التدريبية وأسهموا بشكل مباشر وغير مباشر في بلورتها ككتاب.

• من الذين عملوا على إيجاد المناخ الذي يجعل ينبوع الإبداع يفيض في أي وقت من نهار أو ليل:

- الأستاذ: أسامة الخريجي.
- المهندس: عمر بوسعيد.
- الدكتور: بشير الجابري.
- الدكتور: أحمد الشميمري.

• إلى الأدباء والمفكرين:

- الدكتور: حيدر مصطفى.
- الدكتور: عبدالرحمن العشماوي.
- الدكتور: عبد الكريم بكار.
- الشيخ: منير الغضبان.
- الدكتور: علي الحمادي.
- الأستاذ: محمد صالح مصطفى.

• إلى الصحفيين والإعلاميين:

- الأستاذ: محمد خضر.
- الأستاذ: عبدالله فراج الشريف.
- الأستاذ: وليد داود النجار.
- الدكتور: إبراهيم علوي.
- الأستاذ: صالح البارود.

• إلى المحققين والمترجمين:

- الشيخ: عبدالرشيد قاسم.
- الأخت: أم عبد العزيز الجهني.
- المهندس: إسماعيل محمد المدلل.
- الأستاذ: عبدالله مساعد.

• من الإخوة والأصدقاء :

- الأستاذ: حسين بعيش.
- المهندس: فهد محمد الرقيب.
- الأخ: ماجد محمد بن جعفر الغامدي.
- الأخ: أحمد مستور الأحمري.
- الأخ: محمد جميل بن حريب.

إلى كل من كان قريباً منا بدعائه، بتوجيهاته، بإرشاده، لكم منا أعمق الأمنيات بسداد الخطى في الدنيا والآخرة.

بارك الله في جهدكم وأعلى بين الصالحين درجاتكم وعند الله وحده جزاؤكم

د. طارق محمد السويدان.　　　　أ. فيصل عمر باشراحيل.

حوار هادئ حول كتابنا السابق صناعة النجاح



توارى الليلُ عن وجه الصباحِ ... ونادى الدهرُ حيّ على الفلاحِ
وصفّقت الأماني مائساتٍ ... وغنّى المجد زغـردة النجـاحِ

ما كنا نتوقع أن يقابل الجهد المتواضع في كتاب صناعة النجاح بمثل ما قوبل به من تشجيع. لا نملك أن نقابله الآن بغير الشكر الجزيل ويعلم الله ما رغبنا من هذا الكتاب إلّا أن نعمل شيئاً لهذه الأمة، فنحن في زمن فقد العلماء.

وكان لكتاب صناعة النجاح أثر طيب وصدى واسع. فقد لقي الكتاب من القـراء والمعنيين بالموضوع، ورجال التربية، والمؤسسات العلمية، والجمعيات الخيرية عناية فائقة. والرسائل البريدية تعطي مؤشراً واضحاً على هذا فقد تلقينا ولازلنا نتلقى الرسائل من السعودية كالرياض وجدة والشرقية والقصيم والمدينة المنورة والطائف، ومن الكويت، والأردن واليمن، وفلسطين وسلطنة عمان والجزائر ... وكلها تتحدث عن هذا الكتاب، ومعظمها تكتفي بالتعبير عن ارتياحها للكتاب، وقليل من الرسائل كانت

نقداً للكتاب، وكنا نلتمس من النقد صدق الإخاء ولسانهم:

شهد الله ما انتقدتك إلّا طمعاً أن أراك فوق انتقاد

وكان هذا النقد على عدة أقسام:

• **من ذلك قضية وضع الصور على الغلاف**، وفي ذلك النقد خواطر:

أولاً: أن الإنسان ليخطئ في اجتهاده بسبب قلة علمه، أو قصور فهمه أو بسبب ظلمة قلبه بسبب الذنوب والمعاصي.

ثانياً: أنقل كلاماً جميلاً للإمام **ابن عبد البر**: جائز ما قلت أنت، وجائز ما قلت أنا، وكلانا نجم يهتدى به، فلا علينا شيء من اختلافنا.

ثالثاً: وما ذكره **الإمام مالك** رحمه الله: إنما أنا بشر أخطئ وأصيب فانظروا في رأيي فكل ما وافق الكتاب والسنة فخذوه، وكل ما لم يوافقهما فاتركوه.

إن تجد عيباً فسدّ الخللا جلّ من لا عيب فيه وعلا

رابعاً: وحيث أن لهذه المسألة أقوال، ولا داعي لبسطها في هذا المقام، إلّا أن هناك من أهل العلم من يرى جوازها مثل سماحة الوالد الشيخ محمد بن صالح العثيمين رحمه الله - وفضيلة الشيخ بكر أبو زيد - وفضيلة الشيخ عبدالله بن منيع وفضيلة الشيخ عبدالرحمن البسام، والشيخ محمد السبيل والشيخ عبدالرحمن عبدالخالق وغيرهم من العلماء وحيث أن النفس ارتاحت لهذا القول، أحببنا التنبيه.

• **ومن ذلك أيضاً لامنا بعض الأخوة على قسوة في الخطاب**، ولسان حالنا:

يا أمتي إن قسوتُ اليوم معذرةً فإن كفّي في النيران تلتهبُ

وإن قلبي قد طاف الرمادُ به وقد تدفق فيه الماءُ والعشبُ

فكم بحسرٍ بنفسي أن أرى أمماً طارت إلى المجد والعمران قد رسبوا

• وأيضاً قسم يستفسر عن **صناع المجد**: تسميتنا لهذه السلسة بـصناع المجد تعني أننا ننظر إلى إدارة المجد على أنها صنعة لها فنونها الخاصة.

إن الإمساك بزمام المجد المفقود، إنما يستدعي نزولاً إلى الساحة بأفق حضاري شامل، فيه إصلاح للتربية، وبناء للاقتصاد، وسيطرة على العلوم ونفاذ باستحقاق إلى مراكز التأثير في كل الأقطار على مدى عالمي.

إن صياغة المجد المفقود هي أهم الواجبات، والعاطفة الإيمانية اللاّهبة التي يتحلى بها معظم الدعاة لا تكفي لقيامهم بمهمة صياغة المجد ما لم يقترن إيمانهم بعلم إداري شرعي، وثقافة شمولية، وخبرة ميدانية واقعية، وخلطة اجتماعية.

ومن أجل ذلك كان حرصنا الدائم على اكتشاف منهجية النجاح، ومن ثم القيادة، والحياة.. ووضعها في التطبيق العملي، وذلك من خلال جامعة **صناع المجد**، وهي جامعة يجب أن تظل دوماً جزءاً متميزاً في العمل الإداري الإسلامي.

ولا يسعنا إلاّ أن نشكر كل من قدم لنا نوراً من فكر أو تصويباً لخطأ، فهذا جهد المقل، وهذا يجعلنا نكثر الحمد، والثناء على الله سبحانه حياء من عظيم عطاياه، ونسأله أن يجعل عملنا خالصاً صادقاً لوجهه الكريم، فهو سبحانه الأول والآخر في كل أمر...

وأنت الذي عرّفتني طُرق العُلا ... وأنت الذي هديتني كلَّ مقصد
وأنت الذي بلّغتني كلَّ رتبة ... مشيت بها فوق أعناقِ حُسَّدي

د. طارق محمد السويدان ... أ. فيصل عمر باشراحيل

صناعة القائد

المحتويات

صناعة القائد

صناعة القائد

لن تكون لوحة جميلة، أو نظرية جديدة، بل ستكون بمرحلة حياة جديدة.

صناعة القائد

مقدمة الدكتور
طارق محمد السويدان
عام من البحث:

بعد النجاح الكبير الذي حققه كتابنا السابق صناعة النجاح والذي كان فوق توقعي شخصيًا، كنت قد بدأت مع الأخ الشاب الطموح فيصل باشراحيل في وضع خطة كتابنا هذا ودللت فيصل على بعض المراجع التي بدأ من خلالها بالبحث حسب الخطة التي اقترحها وبعد عدة شهور من الجد والعمل الدؤوب انتهى من الكتابة على نمط الكتاب السابق مع إحداث كثير من التطوير واتصل بي وأنا في العطلة الصيفية مع الأهل في أمريكا حيث كنت أعكف على كتابي الجديد فن الإلقاء الرائع، وقرأت الكتاب وارتحت للجهد الكبير الذي بذله فيه، ولكني شعرت أن ثمة نقصًا يعتري الكتاب: وكلما اتصل بي فيصل يستحثني لإنهاء ملاحظاتي، كنت استصبره. وأخيرًا وضعت كتاب فن الإلقاء جانبًا وعكفت على صناعة القائد، فغيرت خطته بالكامل، وكتبت أكثر من خمسين صفحة تمثل الأسئلة الرئيسية التي تدور في خلدي منذ زمن بهدف بلورة نظرية إسلامية حول القيادة، وكتبت رأي في الإجابة عنها، كما أضفت بعض المعلومات الجديدة التي اطلعت عليها خلال زيارتي لأمريكا ومن بينها كتاب جديد للعالم الشهير بلانك صدر قبل شهر واحد فقط. وظللت أبحث وأكتب حتى اكتفيت، باعتبار هذا الكتاب تكملة وتعديلًا لكتابي السابق الذي أصدرته مع الأخ الحبيب د. محمد أكرم العدلوني باسم القيادة في القرن الحادي والعشرين وأرسلت التعديلات لفيصل ففاجأ بها ولكنه كان مسرورًا كذلك، حيث رأى تطويرًا كبيرًا ولمسات أخرى تضاف إلى ما كتب سابقًا، وجاء دوره في الكتابة من جديد، فقام بدمج السابق باللاحق ولم يقتصر جهده

على ذلك ،وإنما أضاف أبواباً وفصولاً وقدم تعديلات هامة على ما كتبت ،فكانت إضافات مباركة من جهته وعكف على ذلك عدة أشهر ، وبعد جهد عظيم منه ، أرسل لي الكتاب في الكويت . ومع ذلك شعرت بحاجة لتعديلات أخرى على الكتاب . فأخذته معي إلى مكة المكرمة أثناء زيارتي لها استجابة لدعوة كريمة من إمارتها للمشاركة في غسل الكعبة الشريفة ، وهناك في مكة المكرمة أجريت التعديلات الرئيسية الثانية ، ورجع فيصل إلى الطائف وعكف عليها ثانية ، ثم جاءني في أبها البهية بعد فترة ، فأعطيته بعض المرئيات الأخرى ، فعكف عليها ، حتى وصل الكتاب إلى ماهو عليه .

ذلك هو غاية جهدنا البشري القاصر ، إلا أنه جهد أحس من خلاله أننا أستمتعنا بالعمل معاً ، وتشرفت بالتعاون مع الأخ فيصل باشراحيل لما لمست فيه من دأب وذكاء وهمة وصبر وإصرار إذ كان يواصل عمله جاهداً في الكتاب بحيث يتجاوز اثنتي عشرة ساعة في اليوم الواحد أحياناً . وعليه فالكتاب يبقى محاولة منا لبلورة نظرية إسلامية حول القيادة لعلها تكون أساساً للباحثين في هذا الموضوع الهام للبناء عليها وتطويرها ، ونحن إذ ندعوكم للسياحة في موضوع صناعة القائد نسألكم ألا تبخلوا علينا بالدعاء والنصيحة والتصويب والاقتراحات لتعديل هذا الكتاب الذي صدر بعد عام من البحث .

وإننا إذ نضع الكتاب بين أيديكم ، فكلنا أمل أن يحظى لديكم بالقبول ، ويضيف لبنة جديدة في بنائنا الفكري الإسلامي الشامخ ، وإننا لنرجو الله تعالى أن يكون كتابنا هذا مقبولاً عند الله تعالى قبل كل شيء ثم عند أمتنا المسلمة ، وأقر كما أقر العماد الأصفهاني رحمه الله من قبل :بأنه لا يكتب إنسان كتاباً في يومه إلا قال في غده : لو غُيّر هذا المكان لكان أحسن ، ولو زيد لكان يستحسن ، ولو قُدم هذا لكان أفضل ، ولو ترك هذا لكان أجمل ، وهذا من أعظم العبر وهو دليل على استيلاء النقص على البشر .

وختاماً نرجو الله تعالى أن يوفقنا جميعاً لما فيه خير ديننا وأمتنا، وأن يربط على قلوبنا لتقديم مزيد من العطاء إنه نعم المولى ونعم النصير، وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين ..

د. طارق محمد السويدان
مملكة البحرين - المنامة

صناعة القائد

إشراقة

أهلا وسهلا بالذين أحبهم ... وأودهم في الله ذي الآلاء
أهلا بقوم صالحين ذوي تقى ... غر الوجوه وزين كل ملاء

عندها تتعرف على:

- عندما تفقد الأمة ذاكرتها.
- صناعة القائد.
- أهمية الدورة.
- أهداف الدورة.
- خمسة وأربعون سؤالا حول القيادة.
- كيف تستفيد من الدورة؟

إن الحمد لله نحمده ونستعينه ونستغفره، ونعوذ بالله من شرور أنفسنا وسيئات أعمالنا، من يهده الله فلا مضل له، ومن يضلل فلن تجد له وليا مرشدا. والصلاة والسلام على محمد وعلى آله وصحبه والتابعين لهم بإحسان إلى يوم الدين وأشهد أنه بلغ الرسالة وأدى الأمانة، وجاهد في الله حق الجهاد، حتى أتاه اليقين.

فقد الذاكرة يجعل الأفراد والجماعات. كنبات الماء. فقد الاستقرار كما فقد الإثمار. فالأمة التي تفقد مجدها. تفقد هويتها. وعندئذ تحيا ببعض التصورات الحاضرة التي تعين أفرادها على مجرد استمرار الحياة الهامشية. التي تأكل وتشرب فقط. من دون وعي ولا إدراك.

لقد طال تخلفنا بما فيه الكفاية وطال ليلنا ونومنا حتى كدنا ننسى الصباح لطول ما ألفنا من الظلام. وكدنا نعجز عن النهوض من طول ما أنست أجسامنا إلى الرقاد.

ولم يعد لنا عذر بالبقاء في سجن التخلف. والعالم كله يتقدم من حولنا. ولدينا من الحوافز والبواعث الدينية والأخلاقية والعملية ما يفرض علينا التقدم فرضاً وعندنا من الطاقات المادية والبشرية ما يؤهلنا للسير في قافلة التقدم واللحاق بركب صناع المجد .

ومن شروط التقدم الحقيقي أن نبنيه بأيدينا وسواعدنا وفؤوسنا. لا نريد تقدماً يُبنى لنا. لا نعرف أصوله ولا جذوره. أن نعيد قصص الأبطال. وتستوقفنا بطولات القادة فلكل قائد صولة وجولة.

ولو أنني أسعى لأدنى معيشةٍ كفاني ولم أطلب قليلٌ من المالِ
ولكنما أسعى لمجدٍ مؤثلٍ وقد يدرك المجدَ المؤثلَ أمثالي

وكانت الخطوة السابقة صناعة النجاح وها نحن اليوم نعيش في الخطوة الثانية.

القيادة من المسائل الهامة التي تفتقدها أمتنا اليوم، نعيش اليوم، في هذه الأزمة، بسبب افتقادنا الهدف الذي ننجذب إليه، وتتلاقى فيه خطوط حياتنا ومنحنا المنطقية والانسجام.

إن قضية **صناعة القائد** هي قضية أمة، وعلى الأمة جميعها أن تحاول النهوض بمؤسساتها وحل مشكلاتها، ولذا فإن مستقبل النهوض بالبشرية، سيعتمد من الآن فصاعداً على نوعية الإنسان القائد الذي تعدّه المؤسسات القيادية مما يعني أنه لا بديل عن الاهتمام بها أو ضرورة الإنفاق عليها بسخاء.

إن الأماني الوردية حول القيادة تداعب أخيلة الكثيرين منا وتدغدغ مشاعرهم لكنها لا تكون على شكل مشروع عملي يُطرح في الساحة.

إننا نعتقد أن هناك حقيقة أساسية غائبة عن أذهان الكثيرين منا وهي: **أننا نستطيع أن نُوجد مجتمعاً أقوى من مجموع أفراده، وذلك بالبدء على الصعيد الشخصي، وما لم نفعل ذلك فإن الغد لن يكون أفضل من اليوم.**

نحن أمة الإسلام نحمل الإجابة على كل الأسئلة التي حيّرت العالم بأكمله وذلك من خلال تعلم القيادة، بإمكان كل واحد منا أن يصبح رائداً من رواد هذه الأمة، إذا ما تحلّى بشيء من هذه المعاني النبيلة.

عندنا وهم وحلم اسمه انتظار البطل، أو الفرج دون عمل شيء، فالناس ترمق الشخص الذي تناط به الآمال في الخروج من التيه، ونسينا أن بإمكاننا أن نكون أبطالاً.

فنحن بقية الخير في هذه الحياة، بل نحن **صناع المجد** ورواده، ونحن الغرباء الذين يصلحون إذا فسد الناس، أحياء بجميل الخصال، وأموات ببقاء الآثار.

أهمية الدورة

كتاب صناعة القائد يقع على شكل دورة تدريبية في كتاب وتكمن أهميته في التالي:

- نحن نعاني من رواسب تربوية عشعشت في القلوب أدت إلى إحداث غطاء وحاجز نفسي قاتل بأننا لا نملك شيئاً نافعاً نقدمه.
- نعاني من إهمال إداري عميق على كافة المستويات التي تحبط بالمبدعين أدى إلى كبت الروح القيادية لدى الأفراد.
- نعاني من مشكلة كبيرة وهي: الغياب غياب الكل عن ميدانه. غياب بنسبة كبيرة غياب الأب عن دوره في الأسرة، وكذلك الأم، ونتيجة لذلك ذبلت طاقات الأبناء وأصبحت هناك تبعية بلا وعي. غياب حقيقة المعلّم في مدرسته وغياب مفهوم التعليم الذي اقتصر على التلقين المجرد؛ وغياب الإمام عن دوره في المسجد وتفهيمه لحقيقة الصلاة. غياب المربي عن التلاميذ ومعايشتهم لحظة بلحظة. غياب الوعي القيادي في العمل. فالكل حريص على المنصب تحت شعار: عليَّ وعلى أعدائي. غياب عن فهم حقيقة الذات وأن بداخلنا الكنوز. كل ذلك أدى إلى غياب الله تعالى في قلوبنا ونسيانه سبحانه في نفوسنا.
- المؤسسات التي تقوم على احتضان الموهوبين والمبدعين، تمارس دور الإسقاط، إسقاط المسؤولية من عاتقها وقذفها إلى الملعب الآخر. فالوالدان يلومان المعلم... وهكذا، فتبقى طموحاتنا وآلامنا وطاقاتنا مقيدة، مجهولة الهوية فيصدُق فينا:

تاه الدليلُ فلا تعجبْ إذا تاهوا ... أوضيّع الركب أشباحٌ وأشباهُ

تاه الدليلُ فلا تعجبْ إذا انحرفوا ... عن الصراط للآت الشرك عُزّاهُ

تاه الدليلُ فلا تعجبْ إذا تركوا ... قصد السبيل وحادوا عن سجاياه

- نحن نعاني من فقد العلماء، فالعلم موجود، ولكن مات العاملون الباذلون فأصبحنا في دور المتفرجين. إذا مات عالم جففنا دموعنا ننتظر من يأتي في الطريق. فلا دور لنا أين.

الجموع التي رأيناها في وفاة الشيخ **محمد العثيمين** مثلا؟ أين منهم من يقول: **ها أنا** ذا..جاء دوري الآن. وهذه مشكلة أصلها فقدان الإنسان لروح العطاء ونسيان الجواهر المكنونة في النفس.

◆ **استفراغ التنافس على القيادة ضعّف الأمة، ومكّن الأعداء، واستفرغ الطاقات وأفناها في المجهول، فتجد الشخص همه إسقاط أخيه؛ نحن نريد من هذه الدورة إيجاد المدرسة القيادية التي تهذِّب وتدعو إلى التكامل الفعال.**

◆ يحسب كثير من الناس أن القيادة شرف، ويسلط كل قواه نحوها، وينسى **أنها أمانة يُسأل عنها يوم القيامة لو فرط فيها**. فانشغلنا بها حتى ذبل في قلوبنا استشعار معنى الأمانة، وضعف في قلوبنا استشعار الوقوف بين يدي الجبار سبحانه، حتى الدمعة وحرقتها أصبحت نادرة الوجود بسبب الانشغال والتطاحن.

◆ تعاني البشرية اليوم من تحول المسلم إلى إنسان عادي ليس له رقم صحيح في الدنيا، إنسان غير مؤهل للرقي بنفسه ولا بمن حوله، فعاشت الأمة على جانب الطريق تنظر في السائرين ولا تشارك في المسيرة فأصبحنا نُقاد ولا نقود.

◆ إن الشخصيات المبدعة والموهوبة هم الشريحة التي تعاني من أخطار تحاصرهم؛ وقد يقدمون على بعض السلوكيات التي تؤدي إلى تدمير أنفسهم وإلحاق الضرر بأمتهم. وهم يعيشون معنا، وأعدادهم في تزايد مستمر ولا يوجد في نفس الوقت من يأخذ بأيديهم.

◆ **في النهاية**: عندنا مشكلة في تحويل الكلام إلى واقع عملي مقنن عندنا مشكلة في النماذج القيادية، ليست القضية مرتبطة **بالإخلاص** بشكل كبير، وإن كنا أحوج إلى ذلك اليوم ولكن هناك عنصر ثانٍ لا يقل أهمية عن الأول؛ وهو **الكفاءة** إضافة إلى الجمود في إثراء مثل هذه الموضوعات، ولا أدري... هل مستقبل أمة من مليار شخص شيء هيِّن؟

أهداف الدورة

١- محاولة بلورة النظرية الإسلامية في القيادة.

٢- الإجابة عن الأسئلة المحيرة في القيادة.

٣- تقديم خطة عملية لإعداد القائد.

٤- تسليط الضوء على القيادة والشخصية القيادية.

٥- فهم النظريات القيادية الحديثة وأهم الملاحظات عليها.

٦- تسليط الضوء على إمكانية تعلم الإنسان للقيادة.

٧- التعرف على حدود طلب الإمارة.

٨- التعرف على آخر النظريات القيادية.

٩- التعرف على الفرق بين القائد الإسلامي وغيره.

١٠- التركيز على الصفات القيادية التي لا يستغنى عنها.

١١- تسليط الضوء على الصفات التي يجب أن تتوافر في القائد.

١٢- فهم الفروق في القيادة بين الرجل والمرأة.

١٣- إعطاء نماذج في كيفية إعداد الرسول صلى الله عليه وسلم للقائد.

١٤- فهم الأدوار الجديدة للقائد.

١٥- التعرف على مبادئ صناعة قائد المستقبل.

خمسة وأربعون سؤالاً حول القيادة

لقد انتهجنا في كتابنا طريقة طرح الأسئلة، والإثارة الفكرية، مقتدين بطريقة المصطفى صلى الله عليه وسلم، عندما سأل أصحابه يوماً فقال: **من الشجر: شجرة لا يسقط ورقها، ومثلها مثل المسلم، فأخبروني ما هي؟ فقال ابن عمر - راوي الحديث - فذهب الناس في شجرة البوادي، فذهب وهلي إلى أنها النخلة، وكنت أصغر القوم، فاستحييت، فقال صلى الله عليه وسلم: إنها النخلة**[1]

،وهي طريقة من طرق التعليم؛ ولذا قيل: **العلم خزائن، مفاتيحها السؤال**[2].

فكانت الأسئلة مقسمة على النحو التالي:

الدورة الأولى
التأسيس القيادي

س١: ما تعرف القيادة؟

س٢: هل هناك تعرف للقيادة متفق عليه لدى العلماء؟

س٣: هل كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم قائد؟ وهل كل العلماء والمفكرين قادة؟

وهل الفنانون والرياضيون قادة للناس.

س٤: هل هناك أزمات قيادية؟

س٥: وهل هناك بواعث لتجاوز الأزمات؟

س٦: هل المعيار (إن خير من استأجرت القوي الأمين) هو المعيار الأساسي في القيادة الإسلامية؟

---

(١) رواه البخاري رقم ٧٦

(٢) ذكره ابن عبد البر عن ابن شهاب، جامع بيان العلم وفضله ص ١٤٤-١٤٥

س٧: هل يجب منع كل من يطلب الإمارة من توليها ؟

س٨: ما الفرق بين القيادة والإدارة؟ وأيهما أهم؟

س٩: هل يمكن لأي إنسان أن يتعلم القيادة؟

الدورة الثانية
أركان القيادة ونظرياتها

س١٠: من خلال الدراسات والأبحاث . . . ما صفات الرؤية الجيدة؟

س١١: ما رأيك بمقولة بلانك، أن الفرق بين القائد وغيره أن القائد له أتباع مخلصون، فما صحة ذلك؟

س١٢: من يوجد أولاً : القائد أم الأتباع؟ وهل الأتباع هم الذين يشكلون القائد ؟

س١٣: هل يحتاج القائد إلى مراعاة طباع الناس؟

س١٤: ما أثر الانطباع في نظرة الأتباع للقائد ؟

س١٥: هل يلزم أن يكون القائد هو المسؤول؟

س١٦: هل القائد هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات؟

س١٧: هل أخرج صلى الله عليه وسلم جنوداً أم قادة؟

س١٨: ما شروط الجندي القائد؟ وما أسس التعامل بين القادة (بين القائد والقائد) ؟

س١٩: ما حقيقة التحفيز؟

س٢٠: ما نظريات التحفيز الحديثة؟ وبما يتميز القائد المسلم في ذلك؟

س٢١: من النظريات المميزة، نظرية القيادة التحويلية فما أهم عناصرها ؟

س٢٢: ما مدى نجاح نظرية القيادة التحويلية؟ وما أهم الملاحظات عليها ؟

س٢٣: ما نظرية القيادة الموقفية؟ وهل هي ناجحة؟

س٢٤: هل لكل إنسان أسلوبه الخاص بالقيادة لا يغيره أم لكل منا أنماط متعددة؟

س٢٥: ما نظرية السلوك القيادي؟ وما الأسلوب المفضل لها ؟ وما أهم الملاحظات عليها ؟

س٢٦: ما النظرية المفضلة في السلوك القيادي؟

س٢٧: ما آخر النظريات القيادية؟

الدورة الثالثة
صفات القائد

س٢٨: ما نظرية الصفات القيادية؟ وما رأي الإسلام بها ؟

س٢٩: ما الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد ؟ وما مدى صحتها ؟

س٣٠: ما الصفات القيادية التي لا يمكن الاستغناء عنها ؟

س٣١: هل هناك صفات يتميز بها القائد المسلم عن غيره؟

س٣٢: هلا قلبتم لنا صوراً وصفحات من صناعة الرواد ؟

الدورة الرابعة
المرأة والقيادة

س٣٣: هل تختلف النساء عن الرجال فيما يتعلق بالقيادة؟

س٣٤: ما الصفات التي تميز النساء عن الرجال والتي لها الأثر على طبيعتهن القيادية؟

س٣٥: ما المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة؟

س٣٦: ما انطباعات الرجل عن المرأة القيادية؟ والمرأة عن المرأة القيادية؟

س٣٧: هل هناك إحصائيات لوضع النساء مقارنة بالرجال؟

س٣٨: هل هناك صفات شخصية لدى الرجال والنساء القياديين، حسب انطباع العاملين لديهم؟

الدورة الخامسة
صناعة قائد المستقبل

س٣٩: ما أهم محتويات منهج صناعة القائد؟

س٤٠: ما أهم الأماكن في صناعة القائد؟ وما الأسس العملية للتعامل معه؟

س٤١: ما الأدوار الجديدة للقائد؟

س٤٢: لماذا الاهتمام بمرحلة الشباب؟

س٤٣: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟

س٤٤: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد بعض الناس للقيادة؟

س٤٥: ما مبادئ صناعة قائد المستقبل؟

كيف تستفيد من الدورة؟

١- اقرأ هذا الكتاب من الغلاف إلى الغلاف كما تقرأ أي كتاب تتوقع أنه سيفيدك.

٢- سجل الأفكار التي تتوافق مع أهدافك وطموحاتك في مفكرة القارئ في نهاية كل دورة تدريبية.

٣- كلما توفر لك الوقت كأن تنتظر اجتماعاً مثلاً أو أوقفتك إشارة مرور، حاول أن تمر مروراً سريعاً على القوائم التي تهمك والمسجلة في مفكرة القارئ ورددها جيداً حتى تصبح مألوفة لك بشكل جيد.

٤- قم بعملية الإهداء إلى معلّم، مدير مدرسة، مديرك، أب، أم، داعية، عالم ... لنتواصل بالخير ويعم وينتشر.

٥- دراسة وحدة تدريبية أو دورة مخصصة من الكتاب مع بعض المختصين.

٦- بعد الانتهاء مباشرة من الكتاب سجل فوراً كافة أدوارك التي تود القيام بها، وكررها في نفسك وابدأ العمل وفوراً.

أريدك يا أخي وأنت تشاركنا في هذه الدورة التدريبية أن تشعر أنها أعظم خطوة خطوتها في حياتك كما أريدك أن تعتقد أن هذه الدورة لك وكل كلمة تقرأها تعنيك أنت وحدك فأنت الفجر في الظلام الدامس.

والآن يا أخي أطلب منك إذا لم تكن عقدت النية على المشاركة الفعلية وتطبيق المبادئ التي ستلقى عليك كافة، مع المناقشة الجادة، والإثراء المفيد مع نفسك، أن تجنب نفسك عناء المزيد من القراءة، وقدّم الكتاب هدية لصديق أو ضعه في الرف ككتاب للذكرى.

ملحوظات:

- إننا حين نخاطب هذه الفئة في الكتاب نقصد الرجال والنساء على كافة الأدوار.
- كلمة المنظمة تشمل المدرسة أو البيت أو الوزارة أو الشركة أو الفريق أو اللجنة.
- القائد يُطلق على المبدع والموهوب وكل من رأى في نفسه التميز.

وبعد فنحن لا ندعْي الكمال فالكمال لله سبحانه. وما لسان حالنا إلا:

كتبتُ وقد أيقنتُ يوم كتابتي ... بأن يــدي تفنى ويبقى كتابها

فإن عملت خيراً ستُجزى بمثله ... وإن عملت سوءاً عليها حسابها

والله نسأل أن يحقق هذا الكتاب الغرض من تأليفه ونسأل من ينتفع بشيء منه أن يدعو لنا، ولوالدينا ولمشايخنا وأحبابنا والمسلمين أجمعين.

وعلى الله الكريم اعتمادنا وإليه نفوض ونسند أمرنا وحسبنا الله ونعم الوكيل.

والله تعالى أعلم

د. طارق محمد السويدان ... أ. فيصل عمر باشراحيل

الدورة الأولى
التأسيس القيادي

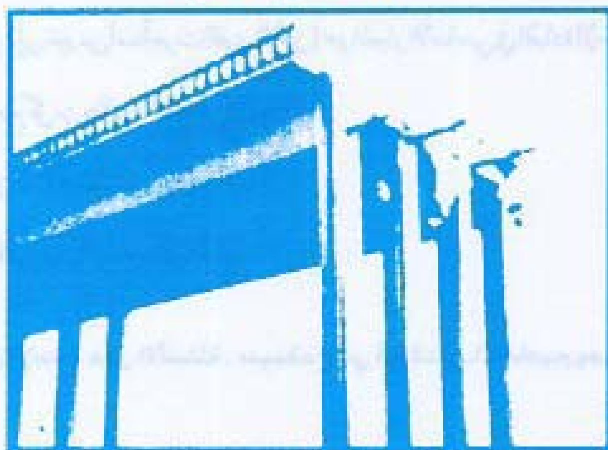
الوحدة التدريبية الأولى ،

- مفاهيم ومبادئ .

الوحدة التدريبية الثانية ،

- الشخصية القيادية .

الأسئلة (١ - ٩)



لكي تكون قصة حياتك عظيمة ، فإن عليك أن تدرك أنك أنت المؤلف لهذه القصة ، ولديك الفرصة كل يوم لكتابة صفحة جديدة

إن من أعمق مكنونات النفس حب القيادة، وما من إنسان إلّا وله تطلّعات قيادية. وما من إنسان إلّا ويمارس نوعاً من أنواع القيادة؛ فالمعلم مع الطالب، والزوج مع زوجه، وكذلك مع الأبناء، والمدير مع أفراده، وقضية هذا شأنها في عمق الوجود وفي الواقع المفروض لابد من دراستها وتحديد معالمها لتصنع لنا جيل صناع المجد

وسنعالج من خلال هذه الدورة الأسئلة التالية:

س١: ما تعريف القيادة ؟

س٢: هل هناك تعريف للقيادة متفق عليه لدى العلماء ؟

س٣: هل كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم قائد ؟ وهل كل العلماء والمفكرين قادة ؟ وهل الفنانون والرياضيون قادة للناس ؟

س٤: هل هناك أزمات قيادية ؟

س٥: وهل هناك بواعث لتجاوز الأزمات ؟

س٦: هل المعيار (إن خير من استأجرت القوي الأمين) هو المعيار الأساسي في القيادة الإسلامية ؟

س٧: هل يجب منع كل من يطلب الإمارة من توليها ؟

س٨: ما الفرق بين القيادة والإدارة ؟ وأيهما أهم ؟

س٩: هل يمكن لأي إنسان أن يتعلم القيادة ؟

ومن خلال الإجابة على الأسئلة، سيتقدح في أذهاننا مفاهيم ومبادئ الشخصية القيادية.

الوحدة التدريبية الأولى

• مفاهيم ومبادئ

إذا أعطيت الإنسان سمكة، فإنك تطعمه ليوم واحد، أما إذا أعطيته صنارة صيد، فإنك تطعمه مدى حياته. وعندما تعلّم الإنسان كيف يصنع الصنارة فإنك تمنحه حياة جديدة، وليس مجرد طعام.

Stephen Covey

عندها تتعرف على:

ماسـاذا صلاة القائد أهمية القيادة الأزمات الأربع بواعث الفرج	عندما نعيش في زمان صعب، ونستقر بصعوبة، ونتنفس بصعوبة، ونُصدّق بصعوبة، ونحلل بصعوبة ونُربي ونتعلم بصعوبة، عندها يفقد الإنسان هويته، ويتخبط في مشيته، هنا لابد من صناعة عبرة، لنقتلعه من العيش بصعوبة.

مأساة:

عندما نتكلم عن **صناعة القائد** لابد أن نتكلم عن العينة التي نريد أن نصنع منها شخصية قيادية ، والعينة التي سنتحدث عنها هي **الإنسان**. يعيش الإنسان في أغلب فترات يومه في داخل دوامة الصراعات، فلا يكاد يستيقظ من دوامة إلا ويسقط في الأخرى.

ومنها: أولاً: دوامة الهدف: كثير من المسلمين اليوم يعيشون دون شعور بأن لهم أهدافاً سامية يسعون إلى تحقيقها؛ فتأمين الحاجات الضرورية هو شغلهم الشاغل، وامتلاك بيت يؤوي الواحد منهم، ويؤوي عيالة، يُعدّ نصراً ساحقاً في معركة شرسة؛ لابد من خاسر فيها، وهذا يجعل الكثير منهم يقع تحت مخدر ضغوط الواقع والمتطلبات والأشياء الصغيرة حتى تصبح ضرورة من الضروريات.

نشيد الطلاسم

عندما يفقد الإنسان شعوره بأعماق ذاته، يُصبح متخبطاً لاهياً وراء شيء لا يعرف قيمته، ولا يعرف نهايته، فيردد نشيد الطلاسم.

جئتُ لا أعلمُ من أينَ، ولكني أتيتُ
ولقدْ أبصرتُ قُدّاَمي طريقاً فمشيتُ
وسأبقى ماشياً إن شئتُ هذا أم أبيتُ
كيف جئت؟ كيف أبصرتُ طريقي...؟ لستُ أدري.[1]

(1) ملحوظة: نحن لا نوافق الشاعر على مثل هذه الكلمات لدلالة الكفرية الواضحة. ديوان أبي ماضي ص ١٩١

الخواء الروحي

ثانياً: تعاني من ضعف شديد بإحساسنا بـ(الواجب) : الذي من أجله خلقنا، حيث نجد كثيراً من سلوكياتنا اليومية تنم عن خواء روحي، وكثير من الناس أخذوا يعوضون النقص في ذلك بالاتجاه نحو المزيد من الاستهلاك البذخي، والترفي، بالإضافة إلى رغبة قوية في الاكتنار بشراء العقارات والقصور وشراء السيارات الفاخرة.

في أكثر بلدان العالم الإسلامي يحتاج الموظف المتوسط الدخل إلى أن يدخر كل مرتباته التي يتقاضاها خلال عشرين سنة، حتى يتمكن من امتلاك بيت يؤويه مع أسرته! فكيف إذا علمنا أن مرتبه لا يسد رمقه، والباقي يدبّره عن طريق الاقتراض!

مشكلة المشاكل

ثالثاً: ستظل مشكلة المشاكل بالنسبة إلى كثير من الشباب المسلم هي (البطالة) الضاربة أطنابها في معظم الدول الإسلامية، والآخذة في التفاقم والازدياد، حيث الركود العام وصعوبة الحصول على عمل ذي أجر مناسب، حتى قال أحد الباحثين: **إن هناك أجيالاً قد تُولد وتعيش وتموت، دون أن تجد عملاً ملائماً.**

ففي أمريكا واليابان يوجد نحو ٣٥,٠٠٠,٠٠٠ عاطل عن العمل، وهذا الرقم يساوي ١٢% من قوة العمل، لكن قوة الاقتصاد، وكثرة الموارد والضرائب التي تحصّلها الدولة هناك، تمكّنها من الإنفاق على العاطلين عن العمل وحمايتهم من التسول والانحراف؛ وليست مشكلة البطالة محصورة في فقد المرء لمصدر قوته، وإنما سيتولد عنها آثار نفسية وسلوكية واجتماعية خطيرة.

وبعد كل هذا

هذه مأساة الإنسان أو جزء منها. فأي صناعة تصلح على عينة مثل هذه، وهل بعد كل هذا تطالبوننا بصناعة القائد. فنقولها وبملء أفواهنا: نحن اليوم أحوج من أي وقت إلى تعلم صناعة القائد. أن نُعلّم البشر قيمتهم. نعلمهم معاني السمو والتحليق:

نحن وارث هُداةٌ للبشر   نحن عند الحقّ سرٌ مدخر

لا تزالُ الشمسُ تبدي نورنا   غيمُنا فيه بروقٌ وسَنا

ذاتنا المرآةُ للحقِّ اعلموا   آيةُ الحقِّ: وجودُ المسلمِ

نُعلّمه أنه عالم عظيم، وأنه حرٌ طليق يعيش تحت عبودية خالقه فقط. فيتجاوز الدرهم والدينار ليغرّد كيف شاء. فالطيور لا تُغرد أبداً في الأقفاص.[1]

نعلمه كيف يقول وبصوت شدي: (قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين).[2]

عندها لا يساوم على مبدأ فيتربع على قمة صناع المجد. تُعلّمه أن لك جسداً واحداً فاحترمه، وعقلاً واحداً فعلّمه، وحياةً واحدة فعشها.

ضحكات الزمان

إن صناعة الموهوب واكتشاف المبدع اليوم، عند الكثيرين عبارة عن سباق بأحذية اسمنتية، وربما هي من نكات الزمن. لسان حالهم كما قال الدكتور عبدالرحمن العشماوي:

ما عهدنا أن نرى في الليلِ شمساً   أو نرى في وهجِ القيظِ هلالا

ما عهدنا أن نرى في الشرقِ غرباً   أو نرى في راحة اليمنى شمالا

آه منا لم نزل نُلبس زيداً   ثوبَ عمرو ونرى القرد غزالا

في خضم هذه التناقضات والضحكات، نسينا أن عندنا إمكانيات ضخمة للغاية، تتمثل في إنسان العقيدة، ذي المبادئ الإسلامية الصافية، ولكنه ضاع في خضم

(١) الإرادة، ص٣١.

(٢) سورة الأنعام آية ١٦٢-١٦٣.

المتناقضات ومعارك الحيـــاة. فأصبح لا يقوى على حمل نفسه. فتاه في زحمة الحياة، وفُقد في زمن الطلب.

إعـــــلان

عندما نعلن فنقول:

إلى الأمـــة الجـريحة، الأمـــة الـتي تعاني من قسوة الأعداء، وظلم الأصدقاء، إلى أمـــة الإســلام الــتي تتطــلع إلى الفجــر القــادم من وراء الأفق، إلى أمة الإسـلام الـتي يُغرِّدُ في قلبها أمـــل مشــرق في الله، إلى أمة الإسلام.. نقـدم: صناعة القائد

س١ : ما تعرف القيادة ؟

في لسان العرب (القَوْد) نقيض السَّوْق ، يُقال: يقود الدابة من أمامها و يسوقها من خلفها.[1]

وفي هذا المعنى اللغوي إشارة لطيفة مفادها: **إن مكان القائد في المقدمة وذلك لكي يكون دليلاً لجماعته على الخير، ومرشداً لهم إلى ما فيه صلاحهم.**

فرب الأسرة هو المسؤول عن تربية أولاده وتوجيههم ليكونوا صالحين، ورئيس المؤسسة هو المسؤول عن تسيير شؤونها لما فيه نجاحها، والمعلم مسؤول عن طلابه . فإن كان غير ذلك أحجم عن تأييده المخلصون واستمر حول المنتفعون، لأنه ما من عاقل يرضى أن يقوده رئيسه إلى الضياع والفشل، إلا إذا كان مخدوعاً أو منتفعاً، أو مغلوباً على أمره. وعندها يحق لنا أن نسمي الرئيس سائقاً لا قائداً.[2]

فالقيادة ليست مغنماً يتمتع به القائد، ويتلذذ بعبارات الثناء فيه بل هي عناء وتبعية .

القيادة : هي عملية تحريك الناس نحو الهدف .

فهي مكونة من ثلاثة عناصر :

١- وجود هدف يُحرك الناس إليه .   ٢- وجود مجموعة من الأفراد .

٣- وجود قائد يجعل ذلك في قوالب عملية تؤثر في الناس .

وعن ابن عمر رضي الله عنهما قال : **قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته ، فالأمير راع على رعيته ، ومسؤول عنهم ، والمرأة راعية على بيت زوجها وهي مسؤولة عنه ، والعبد راع على مال سيده وهو مسؤول عنه .**[3]

---

(١) لسان العرب ٣/ ٨٤.

(٢) أزمة القيادة وعلاجها ص١٠٨.

(٣) أخرجه البخاري برقم ٨٩٣.

قال أبو حاتم رحمه الله: صرحت السنة عن المصطفى صلى الله عليه وسلم بأن كل راع مسؤول عن رعيته. فالواجب على كل من كان راعياً لزوم التعاهد لرعيته. فرعاة الناس العلماء، وراعي الملوك العقل، وراعي الصالحين تقواهم، وراعي المتعلم معلمه، وراعي الولد والده، كما أن حارس المرأة زوجها، وحارس العبد مولاه، وكل راع من الناس مسؤول عن رعيته.[1]

وقديماً قيل: إذا أردت أن تكون إمامي فكن أمامي.

ومن هنا نحاول أن نصل إلى تعريف القيادة الإسلامية فنقول: هي عملية تحريك الناس نحو الهدف الدنيوي والأخروي وفق قيم وشريعة الإسلام.

س٢: هل هناك تعريف للقيادة متفق عليه لدى العلماء؟

كلا لا يوجد لدى الغربيين ولا المسلمين. يقول Burns: القيادة هي من أكثر الظواهر على الأرض وضوحاً وأقلها إدراكاً.

س٣: هل كل من يحرك الناس نحو الهدف أو يؤثر عليهم قائد؟ وهل العلماء والمفكرين قادة؟ وهل الفنانون والرياضيون قادة للناس؟

كلا.. فاليوم قادة التكنولوجيا (بيل غيتس مثلاً) لهم تأثير كبير على الناس في تحقيق أهدافهم، وفي القديم والحديث في الإسلام وغيره للعلماء والدعاة والمفكرين دور كبير كذلك، ولكننا لا نستطيع اعتبار كل هؤلاء قادة، وإنما القائد هو الذي يحرك الناس نحو أهداف محددة تخص تلك المجموعة أو الدولة.

أما المفكرون والعلماء فيعملون في دائرة التنظير، وإذا انتقلوا إلى دائرة التنفيذ صاروا قادة.

وأما الفنانون والرياضيون البارزون ونحوهم، فلهم معجبون، وهؤلاء ليسوا أتباعاً يقودونهم نحو هدف.

(١) روضة العقلاء ونزهة الفضلاء ص ١٩١.

أهمية القيادة

من ذلك نشعر بأهمية وضرورة وجود القائد الفعّال عبر هذه الثمانية :

١- إن القيادة لابد منها في الحياة حتى تترتب الحياة ، ويقام العدل ، ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف .

٢- أهميتها تكمن في أنها حلقة الوصل المتمثلة في القوة التي تتدفق لتوجيه الطاقات بأسلوب متناسق ، يضمن عمل العاملين بين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية .

٣- تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات فهو بمثابة رُبان السفينة .

٤- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لحلها .

٥- مواكبة المتغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة .

٦- وضع استراتيجية راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف سامٍ .

٧- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد .

٨- إعادة التوازن للحياة ، وذلك مصداقاً لما أخبره **الإمام أحمد بن حنبل** لما رأى إهمال الثقات وصعود النكرات ، وتوسيد الأمور إلى غير أهلها فقال : **إذا رأيتم اليوم شيئاً مستوياً فتعجبوا** .[1]

وأهمية القيادة مختصرة في كلام **الأفوه الأودي** وهو شاعر جاهلي حيث قال :

لا يصلح الناس فوضى لا سراة لهم ... ولا سراة إذا جهالهم سادوا

والبيتُ لا يُبتنى إلا على عَمَدٍ ... ولا عمادَ إذا لم تُرسَ أوتادُ

فإن تجمّعَ أوتادٌ وأعمدةٌ ... وساكنٌ أبلغوا الأمرَ الذي كادوا

وأعجب أن المتشائم يخشى أن تهب الرياح بما لا تشتهي السفن ، أما المتفائل فيتوقع دائماً أن تهدأ الرياح ، ولكن القائد يُعدّل وضع الشراع ليستفيد من قوة الرياح .

---

(١) رسالة الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر للخلال ص ١١٣ .

الأزمات الأربع

س٤: من خلال ما سبق . . . هل هناك أزمات قيادية ؟

طبعاً.. والأزمات رباعية :

الأزمة الأولى : أزمة تخلف : نحن نعيش أزمة تخلف مريرة في كل شيء. فما عدنا نقود الأمم ، ولا يوجد عندنا مقومات قيادة الأمم ، مع وجود المنهج الصافي المتمثل في القرآن والسنة ! لكن المشكلة: من الذي يطبقها ؟ الذي لا يفهمها ! عندها يصدق فينا حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم ، **عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال : كان رسول الله صلى الله عليه وسلم يوماً جالساً بين أصحابه ، فشخص ببصره إلى السماء ، ثم قال : هذا أوان يختلس العلم من الناس ، حتى لا يقدرون منه على شيء فقال : زياد بن لبيد : يا رسول الله ، كيف يُختلس منا ، وقد قرأنا القرآن ، فوالله لنقرأنه ولنُقرأنه أبناءنا ونساءنا ، فقال له النبي صلى الله عليه وسلم : ثكلتك أمك يا زياد ، إن كنت لأعدك من فقهاء أهل المدينة ، هذه التوراة والإنجيل عند اليهود والنصارى ، فماذا تغني عنهم ؟**[1]

نحن نريد الرموز الحية التي تمشي في الأرض فيقتدي الناس بهم ، عندها يحدث التفاعل القيادي .

الأزمة الثانية : أزمة فاعلية : حقيقة مهمة وهي أن هذه الأمة خُلقت لتبقى ، ما خُلقت لتؤدي دوراً وتنتهي مثل ما هو الحال بالنسبة للأمم الأخرى ، ما عدنا نشعر (كنتم خير أمة أخرجت للناس)[1] هذه الخيرية الذي سطرها ربعي بن عامر عندما قال : الله

---

(١) أخرجه الترمذي برقم ٢٦٥٣ وفيه ضعف إلا أن له شواهد تقويه كما حكم الألباني في مشكاة المصابيح ١/٨١ حديث رقم ٢٤٥ .

(١) سورة آل عمران آية : ١١٠ .

ابتعثنا لنخرج من شاء من عبادة العباد إلى عبادة رب العباد، ومن ضيق الدنيا إلى سعتها ومن جور الأديان إلى عدل الإسلام. وهؤلاء الروم يصف فاعليتهم عمرو بن العاص فيقول: سمعت رسول الله صلى الله عليه وسلم يقول: تقوم الساعة والروم أكثر الناس ... ثم عدد الصفات وقال:

١- إنهم لأحلم الناس عند فتنه.

٢- أسرعهم إفاقة بعد مصيبة.

٣- أوشكهم كرة بعد فرة.

٤- وخيرهم لمسكين ويتيم وضعيف.

والخامسة: حسنة جميلة: أمنعهم من ظلم الملوك.[١]

إذاً القضية ليست في عدد أو كثرة، إنما عمل وإصرار، فهم يتشاركون مع الناس ويتفاعلون، فيخدمون المسكين الذي لم يجد من يساعده أو ينصره أو يؤويه، وأمة خلل، فلا تجعل المصيبة تُخلق فوق أرضهم إلا ويعدوا ويحللوا الأسباب والمقتضيات اللازمة للنهوض من الأزمة ... وهكذا.

وعندنا قصور في فن التفاعل أو فن التأثير على الناس، حتى على المستوى والمحيط الصغير، كتأثير الوالد في ابنه، أو المعلم في تلميذه، أو المدير في موظفيه.

أزمتنا تنبع من التأثير والتشكيل في عقول الناس، وتشكيل القيم الفاسدة واستبدالها بالأفضل، كل ذلك ونحن نملك مقومات التأثير: العدد والمنهج والفطرة ولكننا غثاء كغثاء السيل، لا قيمة لكلمات ميتة لا حراك ولا نفس ولا تأثير، وللأسف نحن في أي مكان نتواجد فيه ننقل أمراضنا إلى غيرنا.

(١) أخرجه مسلم برقم ٢٨٩٧

الأزمة الثالثة: أزمة استشعار: استشعار ثقل القيادة وأنها حملٌ ثقيل، وأمانة.

فهذا عمر بن الخطاب يقول: **فوالله ما أستطيع أن أصلي وما أستطيع أن أرقد، وإني لأفتح السورة فما أدري في أولها أنا أو في آخرها... من همي بالناس منذ جاءني هذا الخبر**[1] أي منذ توليت أمرهم، وهذا الاستشعار امتد إلى الممات فعن **سعيد بن المسيب** رحمه الله: أن عمر بن الخطاب رضوان الله عليه كوم كومة من بطحاء، وألقى عليها طرف ثوبه، ثم استلقى عليها، ورفع يديه إلى السماء، ثم قال: **اللهم كبرت سني، وضعفت قوتي، وانتشرت رعيتي فاقبضني إليك غير مضيع ولا مفرط**.[2]

وعندما فُقد الاستشعار جاء حب المناصب والزعامات، والتطاحن من أجلها، وعندها عُطلت الطاقات على كافة المستويات سواءٌ الأسرية أو الوظيفية، فوضعنا الرجل المُناسب في المكان الغير مناسب، فتقدم غيرُ ذي الكفاءة على الكفؤ.

(١) تاريخ عمر لابن الجوزي (١٥١) نقلاً عن حل تلك الأشهات عن أبناء الإسلام شبيهاً بعمر بن الخطاب ص١٩

(٢) المصدر السابق ص١٠٧

الأزمة الرابعة :أزمة ضعف أداء القائد : من الأزمات التي تمر بها المنظمات والمؤسسات بشكل عام هي أزمة ضعف أداء القائد ، وأعراض هذه الأزمة وآثارها منعكسة على كل المستويات . ولذلك كان **عمر بن الخطاب** رضي الله عنه يستعيذ في دعائه بقوله : **اللهم إني أعوذ بك من جلد الفاسق وعجز الثقة** . وسُئل **الفاروق** أيضاً : أتوشك القرى أن تخرب وهي عامرة ؟ قال : **إذا علا فجارها على أبرارها**[1] .

المشكلة التي نعاني منها هي الضعف النفسي الداخلي ، نعاني من ضعف معرفة أنفسنا ، ومعرفة هويتنا ومعرفة ربنا سبحانه وتعالى .

(١) الجواب الكافي لمن سأل عن الدواء الشافي لابن القيم ص ٤١ نقلاً عن المنطلق ص ٧٩

س٥: وهل هناك بواعث لتجاوز الأزمات؟

إن الإسلام لم يُشرع لتتمثل معانيه من خلال الكلمات أو القراءة أو الصلاة فقط. بل هذه محفزات للفرد للقيام بمهمة صياغة الحياة.

واليوم بدأنا نلمس جانباً من ذلك. على المستوى الفردي والمستوى الجماعي.

أولاً: على المستوى الفردي

- **شعور المريض بالمرض:** شعور بأنه سلبي. وغير فعال. وتحويل هذا الشعور إلى برنامج عملي ينسكب من خلاله لأداء قضية من القضايا. وهذه أول خطوات العلاج. والمصيبة حين يكون المريض يُخيل إليه أنه سليم معافى ما به سوء. فحينئذ يستعصي على الأطباء. ويرفض نصحهم. ويصر على ما هو عليه.

- **الاتجاه نحو صياغة الحياة:** صياغة إسلامية بكافة مجالاتها. الأب يصوغ بيته صياغة إسلامية؛ المدير يصوغ مدرسته؛ الموظف في دائرته... أصبح هناك هم كبير في صياغة الحياة. الهم المقلق. والذي ينم عن حياة مشرقة.

- **التخصص:** الشعور الجاد بقيمة العلم والتحصيل والتدريب. عندما يتخصص بشيء مفيد. يُكرس وقته وجهده وطاقته. فلا يهدأ له بال حتى يتم تخصصه. ليسد بذلك الثغرة الحاصلة من جراء الترك.

ثانياً: على المستوى الجماعي

- **إحياء دور الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر:** الشعيرة التي ماتت في قلوب الناس. فما عاد الإنسان المستقيم مجرد إنسان سلبي يتردد على المسجد للصلاة فقط. بل أصبح يحس بأن عنده شيئاً يملكه يريد أن يقدمه للآخرين.

وما عادت أدوار مؤسسات هيئات الأمر بالمعروف والنهي عن المنكر مقتصرة على جهود

مبسطة، بل نرى اليوم التنوع، فالمخيمات، الهدايا، الإرشاد بالحسنى ... كل ذلك أدى إلى إحياء هذا الدور.

▪ **التعايش مع طبقات المجتمع:** ما عادت القضية حكراً على طلبة العلم أو الدعاة، بل الدخول مع العامة، وخدمتهم، والقيام بمساعدة الضعفاء والمحتاجين، التعايش مع قضايا الناس، والتعايش مع قضايا المسلمين في أنحاء العالم متمثلين مثل **المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم**[11]، العاطفة القيادية التي تنتج من التواد والرحمة، عندها نبدأ نؤثر في سلوك الناس.

▪ **الاتجاه الفعّال نحو الأعمال المؤسسية:** الاتجاه المميز، فما عادت القضية فرداً واحداً فقط، بل همّ جماعي مرتب، أصبحت مرسومة الهياكل الإدارية، وموضوعة الخطط العملية، وإن كانت هناك نقطة ضعف، نتمنى تجاوزها وهي أنك تجد العمل المؤسسي المكون من ثلاثين فرداً قائم على طاقة فرد أو فردين فقط، مما يُضعف الإنتاجية، وما هذا إلا نتيجة طبيعية لما تعانيه الأمة من فوضى عملية، وجهود مبعثرة أفرزت مثل ذلك.

والحقيقة أن هناك جهوداً مشكورة: تُبذل وتُقدم، ولكن الفعالية لا تتحقق برسم الهياكل فقط، ولا بوضع الخطط العملية فقط، ولا بالتدريب الفني فقط، بل إن نجاح العمل المؤسسي يتطلب استيعاباً لمفاهيمه، وتربية على معانيه، ومتطلباته الشخصية، ومعايشة لعناصره، وتفاعلاً متبادلاً بين القيادة والأفراد.

▪ **ظاهرة التكامل:** وذلك من خلال معرفة تميز كل شخص وضعفه، وتوظيف التميز في قالب ينقل الفرد من صفر على الشمال إلى رقم مميز في الحياة، الاستفادة من طاقات وقدرات العاملين وتوظيفها، بناء الحوار والتعامل مع الرأي الآخر، توزيع الأعمال وبشكل

(١١) أخرجه البخاري برقم ٦٠١١ ومسلم برقم ٢٥٨٦.

متقن. كل ذلك يؤدي إلى صياغة الحياة من خلال **صناعة القائد**.

قلوبُهم طهرٌ يفيضُ على الورى ... وأيديهم تأسو جراحَ الخوافقِ
همُ السلسلُ الصافي على كلِّ مؤمنٍ ... وفي حومة الهيجاء نارُ الصواعقِ
هُمُ الحلمُ الريانُ في وقدةِ الظما ... وليس على الآفاقِ طيفُ البارقِ
كأني أراهم والدُنا ليست الدُنا ... صلاحاً ونور الله ملء المشارقِ
أقاموا عمود الدِّين من بعد صدعه ... فأعلوا لواء الحقِّ فوق الخلائقِ

صناعة القائد

الوحدة التدريبية الثانية

• الشخصية القيادية

كلُّ شعبٍ قام يبني نهضةً　　وأرى بُنيانكم منقسما
في قديم الدهر كنتم أمةً　　لهفَ نفسي كيف صرتم أمما؟

عندها تتعرف على:

- انسلاخ القوة.
- سلامية الأمانة.
- معايير طلب الإمارة.
- هل يمكن تعلم القيادة؟

لقد بنى الإسلام نظاماً متكاملاً موزوناً لا يطغى فيه جانب على آخر، ونظّم علاقات أفراد المجتمع على أسس واضحة حدد فيها واجبات كل فرد وحقوقه. وضماناً لأداء الحقوق والالتزام بالواجبات فقد اقتضت المصلحة اختيار قائد في كل مؤسسة. فالأب في البيت والمدير في العمل، والمعلّم مع التلاميذ. كل ذلك ليضمن الإسلام سير العمل والقيام بالواجبات.

انسلاخ القوة

س٦: هل المعيار (إن خير من استأجرت القوي الأمين)[1] هو المعيار الأساسي في القيادة الإسلامية ؟

هاتان الصفتان جامعتان لكل المعاني القيادية التي نتحدث عنها، وتحدث عنها علماء الإدارة.

الصفة الأولى: القوة:

فالقوة تعني الكفاءة والذكاء والقدرة على أداء المهمة. وتختلف القوة من مهمة لأخرى.

قال ابن تيمية **والقوة في كل عمل بحسبها. فالقوة في إمارة الحرب ترجع إلى شجاعة القلب وإلى الخبرة بالحروب، والمخادعة فيها ...... وإلى القدرة على أنواع القتال - والقوة في الحكم بين الناس ترجع إلى العلم بالعدل الذي دل عليه الكتاب والسنة وإلى القدرة على تنفيذ الأحكام**[2].

وعندما سئل الإمام أحمد بن حنبل عن الرجلين يكونان أميرين في الغزو: أحدهما قوي فاجر، والآخر صالح ضعيف مع أيهما يُغزى؟ فقال: **أما الفاجر القوي فقوته للمسلمين وفجوره على نفسه. وأما الصالح الضعيف فصلاحه لنفسه وضعفه على المسلمين. فيغزى مع القوي الفاجر**[3]. وقد قال النبي صلى الله عليه وسلم: **إن الله ليؤيد هذا الدين بالرجل الفاجر**[4].

وقديما قال المودودي: **إنما تنتصر الأمم بالإيمان، وإذا تخلت عن الإيمان فإنما تنتصر بقوتها**.

من مظاهر انسلاخ القوة

أولاً: الروتين القاتل: البطء في إنجاز المعاملات، والضغط في العمل الذي بسبب

(1) سورة القصص آية ٢٦.

(2) السياسة الشرعية ص١٦ نقلاً من فقه الأولويات ص١١٨.

(3) رسائل غبار الدعوة ص٢١٦. (4) أخرجه البخاري برقم ١٣٩٦.

الاكتئاب والملل، ويدعو إلى تمضية الوقت كيفما اتفق.

ويُذكر أن هناك شقيقين اختلفا في قسمة ماء للسقي، فرفعا الأمر إلى إحدى المحاكم، وظلا في حالة مرافعة ومقاضاة لمدة تزيد على ٤٣ عاماً ثم توفي الرجلان وظلت المشكلة معلقة لتبدأ دورة جديدة مع الورثة![1].

ثانياً: ضعف الاستغفار: يضعف الاستغفار عندما يصبح بلا روح استغفاراً سريعاً بدون وصول إلى العمق الداخلي. الاستغفار الحقيقي يرفع الروح لتحلّق في السماء وتنصب الأقدام في الأرض مدوية بعلامات القوى المعنوية: (فقلت استغفروا ربكم إنه كان غفارا* يرسل السماء عليكم مدرارا* ويمددكم بأموال وبنين ويجعل لكم جنات ويجعل لكم أنهارا)[2].

كل ذلك قوى في الدنيا ونعيم وبركة في الآخرة. إنه المصدر المعدوم عند الغرب. فتركيزهم مُنصب حول تملك القوة، وهذا وحده لا يكفي. أما رفعتهم اليوم فلا تدل على كل المعاني امتلاكاً، بقدر ما تدل على ضعف المسلمين، وابتعادهم عن الروح الإسلامية الأصيلة.

وهذا هود عليه السلام ينصح قومه بشروط البنية المعنوية الاقتصادية، فيقول: (ويا قوم استغفروا ربكم ثم توبوا إليه يرسل السماء عليكم مدرارا ويزدكم قوة إلى قوتكم ولا تتولوا مجرمين)[3].

---

(١) نحو فهم أعمق للواقع الإسلامي ص١١٩.

(٢) سورة نوح الآيات: ١٠ - ١٢.

(٣) سورة هود الآية: ٥٢.

الصفة الثانية : الأمانة

وتعني المصداقية واستحقاق الثقة والرقابة الذاتية والمبادرة لأداء المهمة على وجهها.

وهي من أهم الصفات التي تحدث عنها العلماء الغربيون والمسلمون.

تُستعمل كلمة الأمانة بأكثر من معنى ومن ذلك:

▪ **أولاً : التكليف** : قال تعالى: (إنا عرضنا الأمانة على السماوات والأرض والجبال فأبين أن يحملنها وأشفقن منها وحملها الإنسان إنه كان ظلوماً جهولاً)[1].

▪ **ثانياً : الأمانة المعنوية** : الأمانة ليست في القضايا المالية فحسب، بل هي أبعد وأشمل، ومنها عدم بخس العاملين حقوق التقدير والثناء الممزوج بالحب والرعاية شعارهم: (وما أريد أن أشق عليك ستجدني إن شاء الله من الصالحين)[2] ومساعدتهم في قضاياهم ومشاكلهم المؤرقة بقدر الاستطاعة.

▪ **ثالثاً : الضمير اليقظ** : وهو كما يقول الغزالي: **وجود الضمير اليقظ الذي تُصان به الحقوق المتمثلة في حقوق الله والناس، وتُحرس به الأعمال من دواعي التفريط والإهمال، فإذا ضاع الضمير فأي قيمة لترديد الآيات ودراسة السنن.**[3]

▪ **رابعاً : الإتقان** : أن يحرص على أداء الواجب المنوط به بشكل متقن، وأن يستنفر كل طاقاته للإتمام، فيسهر على حقوق الناس التي وضعت بين يديه، فإذا استهان الفرد بما كُلف به وإن كان صغيراً تافهاً فرّط فيما بعده إلى أن تستشري روح الفساد والضياع في كيان المؤسسة، ولا يقوم بأداء الواجب بشكل يحفظ له وظيفته من الفقدان بل يتجاوز الإتقان إلى الإبداع ملبياً دعوة المصطفى صلى الله عليه وسلم: **إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه.**[4]

(١) سورة الأحزاب آية ٧٢
(٢) سورة القصص آية ٢٧
(٣) خلق المسلم ص٤٦
(٤) أخرجه البيهقي وحسنه الشيخ الألباني - رحمه الله - في صحيح الجامع ١/٣٨٣

▪ **خامساً: عدم الاستغلال:** ألا يستغل الرجل منصبه الذي عُين فيه لجر منفعة إلى شخصه أو قرابته، أو في تعويق مصالح الناس وإضاعة حقوقهم.

وقديماً استن عمر بن الخطاب سنة الزم نفسه بها، وهي: **من استعمل رجلاً لمودة أو قرابة، لا يحمله على استعماله إلا ذلك، فقد خان الله ورسوله والمؤمنين.**

▪ **سادساً: استعمال الأصلح:** في حديث أبي هريرة رضي الله عنه قال: **بينما النبي صلى الله عليه وسلم في مجلس يُحدّث القوم، جاءه أعرابي فقال: متى الساعة؟ فمضى رسول الله صلى الله عليه وسلم يُحدّث، فقال بعض القوم: سمع ما قال فكره ما قال، وقال بعضهم: بل لم يسمع، حتى إذا قضى حديثه قال: أين السائل عن الساعة؟ قال: ها أنا يا رسول الله قال: إذا ضُيعت الأمانة فانتظر الساعة قال: كيف إضاعتها؟ قال: إذا وُسّد الأمر إلى غير أهله فانتظر الساعة**[1].

وقال صلى الله عليه وسلم: من استعمل رجلاً من عصابة، وفي تلك العصابة من هو أرضى لله منه، فقد خان الله وخان رسوله وخان المؤمنين[2].

كيف تتسرب الأمانة؟

يحدثنا حذيفة بن اليمان رضي الله عنه عن النبي صلى الله عليه وسلم فيقول: **ينام الرجل النومة، فتنقبض الأمانة من قلبه، فيظل أثرها مثل الوكت** - وهو الأثر اليسير، كالنقطة على الصحيفة - **ثم ينام الرجل النومة فتنقبض الأمانة من قلبه، فيظل أثرها مثل أثر المجل** - كالبثور التي تظهر في اليد مثلاً من استخدام الأدوات الخشنة - **ثم قال: فيصبح الناس يتبايعون لا يكاد أحداً يؤدي الأمانة، حتى يُقال: إن في بني فلان رجلاً أمينا، وحتى يُقال للرجل: ما أجلده! ما أظرفه! ما أعقله! وما في قلبه مثقال**

(1) أخرجه البخاري برقم ٥٩

(2) أخرجه الحاكم برقم ٧٠٢٣ وقال: صحيح الإسناد وصححه الذهبي

حبة من خردل من إيمان[1].

إن الأمانة فضيلة ضخمة لا يستطيع حملها الرجال المهازيل. عندها لا ينبغي للإنسان أن يستهين بها أو يفرط في حقها.[2]

ومـــن صورها: **النزر القليل**: نحـــن اليوم صببنا جُلّ اهتمامنا على الشكليات، ونسينا الجوهر الغالي، اهتممنا بالنزر القليل من التلقين المبهم على حساب التربية والتعليم فانزاحت الأمانة قليلاً من ضمائرنا، مما تسبب في عدم حضور الموظفين مثلاً إلا في أوقات متأخرة وانصرافهم في وقت مبكر، وعندما أجريت دراستان في دولتين عربيتين تبين من إحداهما أن متوسط العطاء للموظف الرسمي خلال الدوام اليومي هو ٣٠ دقيقة وكان متوسط العطاء في الثانية ١٧ دقيقة.[3]

(١) أخرجه البخاري برقم ١٣٤١ ومسلم برقم ١٤٣.

(٢) خلق المسلم ص٤٨ بتصرف.

(٣) نحو فهم أعمق للواقع الإسلامي ص١١٥.

س٧: إذا . . . . هل يجب منع كل من طلب الإمارة من توليها ؟

طالب الولاية أو الإمارة أو غيرها من الولايات له إحدى حالتين:

الأولى: أن يقصد من الحصول عليها الجاه والرئاسة والمال فهذا هو المذموم وهو الذي وردت الأحاديث الصحيحة بذمه ومنعه ومنع طالب الولاية فيها. أو أن الشخص مستقيماً غير أنه لا يصلح للولاية لأمور أخرى. ومن تلك الأحاديث:

- عن أبي ذر رضي الله عنه قال: قلت يا رسول الله: **ألا تستعملني؟ قال إنك ضعيف وإنها أمانة، وإنها يوم القيامة خزي وندامة، إلا من أخذها بحقها وأدى الذي عليه فيها.**[1]
- عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: **قال رسول الله صلى الله عليه وسلم إنكم ستحرصون على الإمارة وستكون ندامة يوم القيامة.**[2]
- عن أبي موسى رضي الله عنه قال: دخلت على النبي صلى الله عليه وسلم أنا ورجلان من بني عمي فقال أحد الرجلين: **يا رسول الله أمّرنا على بعض ما ولاك الله عزوجل، وقال الآخر مثل ذلك فقال: إنا والله لا نولي على هذا العمل أحداً سأله ولا أحداً حرص عليه.**[3]

قال الإمام النووي: قال العلماء: **والحكمة في أنه لا يولّى من سأل الولاية، أنه يُوكل إليها ولا تكون معه إعانة، وإذا لم تكن معه إعانة لم يكن كفؤاً، ولا يولى غير الكفوء، ولأن فيه تهمة للطالب الحريص.**[4]

---

(١) أخرجه مسلم برقم ١٨٢٥.

(٢) أخرجه البخاري ١٣ / ١٢٤.

(٣) أخرجه مسلم برقم ١٤٥٦.

(٤) شرح الإمام النووي على صحيح مسلم ج١ / ١٨٢ نقلاً من فقه الأولويات ص١١٨.

الثاني : أن يطلب القضاء أو الولاية لأنها متعينة عليه . لأنه لا يوجد من هو أهل لها وللقيام بها . وإذا تركها تولاها من لا يقوم بها ولا يحسنها فيطلبها بهذه النية وهو القصد الحسن فهذا مثاب مأجور معان عليها .

والأدلة على ذلك :

- ما جاء على لسان يوسف عليه السلام (قال اجعلني على خزائن الأرض إني حفيظ عليم)[1] قال الإمام القرطبي : **أن يوسف عليه السلام إنما طلب الولاية لأنه علم أنه لا أحد يقوم مقامه في العدل والإصلاح وتوصيل الفقراء إلى حقوقهم . ولأنه لم يكن هناك غيره .**[1]

- تولية المصطفى صلى الله عليه وسلم لمن طلب الإمارة ؛ كما في قصة الصدائي حين طلب الإمارة وأجابه النبي صلى الله عليه وسلم . وذلك حينما أرسل صلى الله عليه وسلم بعثاً إلى اليمن ليحارب بني صداء . فشفع فيهم أحدهم . وأسلم . وجاء بوفد منهم إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم معلنين إسلامهم . وكان هذا الشفيع مطاعاً فيهم . فطلب من رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يؤمره عليهم فأجابه إلى ما طلب . ففي ذلك كما يقول ابن القيم : **جواز تأمير الإمام وتوليته لمن سأله ذلك إذا رآه كفؤاً ولا يكون سؤاله مانعا من توليته .**[2]

والذي يظهر لنا في أن الحكم ليس على إطلاقه . بل يجب أن ننظر ونتأمل في طالب الإمارة . فينبغي إعطاؤها له عندما تتوافر فيه الصفات الثلاث :

١- الإخلاص والولاء والذي تدل عليه الأيام والتجارب .

---

(١) سورة يوسف آية ٥٥

(١) الجامع لأحكام القرآن ج٩ ص٢١٦ - ٢١٧ نقلاً عن فقه الأولويات ص١٦٩ بتصرف

(٢) زاد المعاد ج٣ ص٦١٨

٢- الأمانة والقوة اللتان تمكنان من المهمة.

٣- التميز عن المنافسين له لتولي نفس المهمة.

وقد رأينا بعض المربين يقوم بكبت كل من يطلب الإمارة ولو كانت صغيرة، بغض النظر عن هذه المعايير بحكم أنه قد طلب الإمارة فقط، وكم من شباب كانت لديهم قدرات قيادية كُبتت لأن المربين لم يستطيعوا التمييز بين الغرور أو التشوق للقيادة من جهة وبين الحرص على تنمية الذات وتقديم الخدمة للمنظمة أو الأمة من جهة أخرى.

القيادة والإدارة

س٨: ما الفرق بين القيادة والإدارة ؟ وأيهما أهم ؟

في **كتاب القيادة في القرن الحادي والعشرين** جدول يُفصِّل الفروق بين القيادة والإدارة وهذا ملخصه:

القيادة	تركز على العلاقات الإنسانية وتهتم بالمستقبل. ومن هنا تحرص على التأكد من عدم الخوض إلا في المهم من الأمور، وتهتم بالرؤية والتوجهات الإستراتيجية وتمارس أسلوب القدوة والتدريب، وقضاء الأوقات الطويلة مع الأتباع والاهتمام بهم كبشر.
الإدارة	تركز على الإنجاز والأداء في الوقت الحاضر، ومن هنا فهي تركز على المعايير وحل المشكلات وإتقان الأداء والاهتمام باللوائح والنظم واستعمال السلطة.

وكلاهما في الحقيقة مهم. **فالقيادة** وحدها تجعلنا نعيش في عالم المستقبل والعلاقات، ونهمل الإنجاز الفوري الذي بدونه لا يمكن أن نستمر.

والإدارة وحدها تجعلنا نبتعد عن الأهداف البعيدة والصورة الكلية والربط بالقيم والمبادئ، وقد ننسى كذلك العلاقات الإنسانية في خضم الاهتمام بالإنجاز.

هل يمكن تعلم القيادة ؟

س٩: هل يمكن لأي إنسان أن يتعلم القيادة ؟

"**فلان يمتلك شخصية قيادية**" طالما سمعنا أو استخدمنا هذه العبارة ، فكرتها أن القائد يُولد لا يُصنع ! وقد ساد هذا الفكر لمدة طويلة ، وأن القيادة موهبة فطرية تمتلكها فئة قليلة من الناس ومن أيد ذلك وارين بينيس فقال : **لا تستطيع تعلم القيادة... القيادة شخصية وحكمة وهما شيئان لا يمكنك تعليمهما.**

وأما الأستاذ الكبير بيتر دركر الرجل الذي تجاوز الثمانين والذي درس موضوع القيادة إلى خمسين سنة يقول : **القيادة يجب أن تتعلمها ، وباستطاعتك أن تتعلمها** ، وأيده في ذلك وارن بلاك فقال : **لم يولد أي إنسان كقائد : القيادة ليست مبرمجة في الجينات الوراثية ولا يوجد إنسان مركب داخلياً كقائد** .

إنه السؤال الذي حيّر الملايين : **هل القيادة تُصنع يعني تُعلّم أم لا ؟**

ومن وجهة نظرنا هو : نعم ولا .. نستطيع أن نتعلم الأساليب والمهارات وطرق التخاطب ، ونحوها بسهولة ، ونستطيع أن نتقن النظريات والإستراتيجيات والأساليب القيادية من خلال دورات قصيرة أو طويلة ، ولكن الذي لا نستطيع إحرازه بسهولة هو المشاعر وسرعة البديهة والعاطفة والرغبات والاهتمام والتعاطف والبهجة .... ونحوها من الأمور العاطفية التي تصنع القائد.

وهناك أناس أُلهموا القيادة ، وأناس لم يُلهموا. القيادة تُعلّم ولا تُعلّم ، القائد يُصنع بالتدريب والتعليم وإصقال المهارات والتوجيه ، سندنا في ذلك قول النبي صلى الله عليه وسلم للأشج رضي الله عنه **إن فيك خصلتين يحبهما الله : الحلم والأناة.**[1] وفي رواية

---

(1) أخرجه مسلم ١٢٦

قال الأشج : يا رسول الله ، أنا تخلّقت بهما أم الله جبلني عليهما ؟ قال : بل الله جبلك عليهما ، قال : الحمد لله الذي جبلني على خُلقين يحبهما الله ورسوله [١].

أي صفة فطرية ، وفي المقابل عندما قال له رجل : **يا رسول الله أوصني قال صلى الله عليه وسلم : لا تغضب** [٢] يدل على أن المسألة قابلة للتعلم .

القيادة تتعلق بك جميعك

إن كل المفكرين والمؤلفين مهما كانت أطروحاتهم ، وتدريباتهم لا يستطيعون أن يصنعوا منك قائداً ، القادة لا يولدون قادة كاملين ، ولا يتم إعدادهم كالقهوة الجاهزة ولكنهم يتخمرون ببطء ، إن عملية تعليم القيادة عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل ما يلي :

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقادة .
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة .
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق واقعي .
- التدريب يصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصال .

أما إذا كنت ناقداً لبعض خبرات الطفولة المبكرة أو لم تتخصص في أحد العلوم أو الفنون ، أو كان التدريب الذي تلقيته شكلياً ، فلا تفقد الأمل ، ولا يعني بالضرورة أنك لن تكون قادراً على أن تقود ، عندما تنظر إلى القيادة ، فإن شخصيتك بتكاملها هي المهمة وليس أجزاءاً منها .

هوّن عليك فؤادي لست منهزماً ... حتى أراك أمام الحزن هيّابا
هوّن عليك فؤادي واتخذ سبباً ... إلى التفاؤل واترك عنك مارابا
لذلك الناسُ لو لم يفقدوا أملاً ... لحوّلوا شدة الإعراضِ إعجابا

---

(١) رواه أبو داود ٤ / ٣٣٣ وأحمد ٤ / ٢٠٦ ، ٣ / ٢٣ .

(٢) أخرجه البخاري برقم ١٠ / ٤١٨

بعد قراءتك لهذه الدورة؛ قراءة هادئة: ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته:

- إن كان فوائد أو نحوها فأكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ " **مفكرة القارئ** ".
- وإن كان قرارات فعلية مستقبلية فأكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ " **سأفعل** ".

مفكرة القارئ

سأفعل

الدورة الثانية

أركان القيادة ونظرياتها

الوحدة التدريبية الثالثة :

- الركن القيادي الأول : الرؤية المستقبلية .

الوحدة التدريبية الرابعة :

- الركن القيادي الثاني : الأتباع المخلصون .

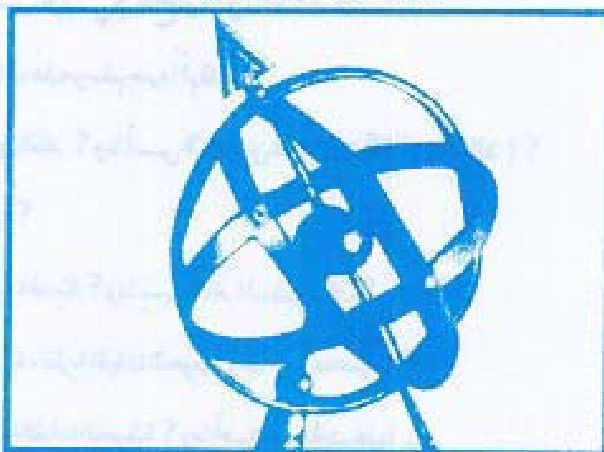
الوحدة التدريبية الخامسة :

- الركن القيادي الثالث : التشجيع والتحفيز .

الوحدة التدريبية السادسة :

- النظريات القيادية .

الأسئلة (١٠ - ٢٧)



إذا وجد النور في النفس ، وجد الجمال في الإنسان ، وإذا وجد الجمال في الإنسان ، وجد الانسجام في البيت ، وإذا وجد الانسجام في البيت ، وجد النظام في الأمة ، وإذا وجد النظام في الأمة ، صعدنا سلم المجد .

أصبحت صناعة القائد أموراً تقوم على العفوية والنوايا الحسنة، عندها تركنا ثقراً كبيراً يشكل لنا فجوة في العمل، فضياع في الجهود، وضبابية في الرؤية، وإن عرفت تكون محدودة على أشخاص معينين، فحركة وعمل، وانشغال ... لكن السؤال المقلق، إلى أين ؟

وسنتطرق في هذه الدورة إلى الأسئلة التالية :

س١٠: من خلال الدراسات والأبحاث .. ما صفات الرؤية الجيدة ؟

س١١: ما رأيك بمقولة بلانك : إن الفرق بين القائد وغيره، أن القائد له أتباع مخلصون، فما صحة ذلك ؟

س١٢: من يوجد أولاً : القائد أم الأتباع ؟ وهل الأتباع هم الذين يشكلون القائد ؟

س١٣: هل يحتاج القائد إلى مراعاة انطباع الناس ؟

س١٤: ما أثر الانطباع في نظرة الأتباع للقائد ؟

س١٥: هل يلزم أن يكون القائد هو المسؤول ؟

س١٦: هل القائد هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات ؟

س١٧: هل أخرج صلى الله عليه وسلم جنوداً أم قادة ؟

س١٨: ما شروط الجندي القائد ؟ وما أسس التعامل بين القادة (بين القائد والقائد) ؟

س١٩: ما حقيقة التحفيز ؟

س٢٠: ما نظريات التحفيز الحديثة ؟ وبما يتميز القائد المسلم في ذلك ؟

س٢١: من النظريات المميزة، نظرية القيادة التحويلية، فما أهم عناصرها ؟

س٢٢: ما مدى نجاح نظرية القيادة التحويلية ؟ وما أهم الملاحظات عليها .

س٢٣: ما نظرية القيادة الموقفية ؟ وهل هي ناجحة ؟

س٢٤: هل لكل إنسان أسلوبه الخاص بالقيادة لا يغيره، أم لكل منا أنماط متعددة ؟

س٢٥: ما نظرية السلوك القيادي ؟ وما الأسلوب المفضل لها ؟ وما أهم الملاحظات عليها ؟

س٢٦: ما النظرية المفضلة في السلوك القيادي ؟

س٢٧: ما آخر النظريات القيادية ؟

ومن خلال الإجابة عليها سنحدد أركان القيادة والنظريات القيادية ، لكي ننير الطريق ، ونوضح المعالم ، ونبقى منطلقين نحو صناعة المجد

الوحدة التدريبية الثالثة

• الركن القيادي الأول : الرؤية المستقبلية

يقول نابليون : لا يستطيع أحد أن يقود أفرادا دون أن يقوم بتوضيح المستقبل الخاص بهم ، فالقائد هو بائع الأمل .

عندها نتعرف على :

- صورة المستقبل
- قراءة المستقبل
- الهدف الواضح
- مستوى الإنجاز
- التفاؤل والصبر

إن الرؤية هي صورة ذهنية تصف الحالة المستقبلية المرغوبة . إنها القدرة على الرؤية إلى ما بعد الواقع . أي القدرة على أن نبدع . ونخترع ما لم يوجد بعد . كي نصل إلى ما لم نصل إليه بعد . إنها القدرة على أن نعيش من خلال خيالنا بدلاً من أن نعيش من خلال ذكرياتنا .

س٠١: من خلال الدراسات والأبحاث ما صفات الرؤية الجيدة ؟

إن الدور الأعظم للقائد هو بلورة الرؤية والأهداف السامية البعيدة. فتعريف القيادة هو: **تحريك الناس نحو الهدف**. فأي قيمة للقيادة إذا لم يكن الهدف صحيحاً سامياً. وفي أي اتجاه سيتحرك الناس إذا لم تتضح الرؤية.

ويُذكر أن السويد أنشأت وزارة تابعة لرئيس الوزراء للاهتمام بالمستقبل، وذلك منذ عام ١٩٧٣م. كما أنه بلغ عدد المؤسسات المهتمة بالدراسات المستقبلية في أمريكا وحدها نحواً من ٦٠٠ مؤسسة. ويذكر بعضهم أن الدراسات المستقبلية تشكل حالياً نحواً من ٤١٥ مقرراً دراسياً موزعة على ١٨ ولاية أمريكية[1]. وتشير الدراسات إلى أن الرؤية الجيدة تتوافر فيها خمس صفات:

أولاً: توضح صورة المستقبل المنشود

إن الذي يدل على نبل المرء وفعاليته: ليس ما يفعله فقط، ولكن ما يتمناه في المستقبل. فعندما يجد الإنسان شعوراً حقيقياً بالأهمية والعطاء، ويتغلغل هذا الشعور في أعماق مكنونات النفس، في قلبه وروحه، بشكل يستخرج أفضل ما لديه، عندها يُرفع علم الأمل والمستقبل والطموح، فجبل هام المجد جاهزون للتشمير.

وهذا صلى الله عليه وسلم يصف لنا حال الإسلام بصورة الأمل القادم، بصورة ترفع الهمم: **ليبلغن هذا الأمر ما بلغ الليل والنهار، ولا يترك الله بيت مدرٍ ولا وبرٍ إلا أدخله الله هذا الدين، بعز عزيز أو بذل ذليل، عزاً يعز الله به الإسلام، وذلاً يذل الله به الكفر**[2].

---

(١) المدخل إلى التنمية المتكاملة ص١٣٦.

(٢) أخرجه أحمد في مسنده ٤/ ١٠٣ وقال الهيثمي: رجاله رجال الصحيح.

ثانياً: قراءة المستقبل:

إن الرؤية المستقبلية إذا تمكنت من روح الإنسان، انبعثت في الدماء لتكون للإنسان طول الأفق الممتد. فهذا نوح عليه السلام لبث يدعو قومه ألف سنة إلا خمسين عاماً، وحين دعا على قومه قال: ﴿إِنَّكَ إِن تَذَرْهُمْ يُضِلُّوا عِبَادَكَ وَلَا يَلِدُوا إِلَّا فَاجِرًا كَفَّارًا﴾[1].

وقوله صلى الله عليه وسلم: لملك الجبال الذي أراد إطباق الأخشبين على أهل الطائف **بل أرجو أن يخرج من أصلابهم من يعبد الله وحده لا يشرك به شيئاً**[2]. إنه البعد الزمني وسبق النظر الذي بفقده أفقدنا الكثير من الطاقات اليوم، مرض سرى في أجسادنا وعقولنا بحيث لا نفكر إلا فيما نزرعه اليوم لنحصده في الغد، ونأكله في اليوم الثالث. قراءة المستقبل تجعل القائد يتمتع بصفة بُعد النظر، فهو يقدِّر كل الاحتمالات ويفترض أن أصعبها يمكن أن يقع.

فهذا عمرو بن العاص حين فزع أهل المدينة لبس عمرو سلاحه مع سالم مولى أبي حذيفة فقصدا المسجد، بينما تفرق الناس، ثم قال صلى الله عليه وسلم للناس ممتدحاً لعمرو وسالم: **ألا فعلتم كما فعل هذان الرجلان المؤمنان**[3].

يقول هنري فايول: جوهر الإدارة هو قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء.

---

(1) سورة نوح آية ٢٧

(2) رواه مسلم رقم ١٧٩٥

(3) أخرجه الإمام أحمد في المسند ٤/٢٠١، والبيهقي في السنن الكبرى ٨/١٥٥، وقال ابن حجر: بسند حسن، وأورده الهيثمي في مجمع الزوائد وقال بعد عزوه للإمام أحمد: رجاله رجال الصحيح

ثالثاً : الهدف الواضح الذي يلهب الحماس :

أعتقد أن من الأزمات التي يعاني منها الإنسان المعاصر هي **تحديد الغاية النهائية لأنشطة البشر** هذه القضية التي تستحق التضحية بكل شيء إذا اقتضى الأمر، مع علمنا الشكلي بـ (وما خلقت الجن والإنس إلا ليعبدون)[1] ولكن نظراً لطول الأمد على كثير من الناس وتشعب الدنيا في القلوب أدى إلى نسيان الناس هدفهم الذي من أجله جاءوا أو عاملوه معاملة الناسي أو المهمل.

في الغرب مع كل الجهود الضخمة، والمباني الشاهقة، يظل سؤال محير: وما هي النهاية؟ ونظراً لإلغاء الدين عملياً، فإن كل الأسئلة تظل معلقة حائرة دون أن تجد أي إجابة شافية. المسلم في الأصل لا يعاني من مشكلة تحديد الهدف، لكن من الواضح أن زحمة المشاغل اليومية والانحراف الفكري قد تسبب في أزمة الغفلة التي نعيشها وندركها ليلاً ونهاراً.

إن إحساسنا المفقود تجاه الوقت أشغلنا كثيراً بالتوافه والفراغ وما هذا سوى أعراض لفقد الناس بالإحساس بهدفهم الأسمى ورسالتهم في الحياة، وهذه أم المؤمنين عائشة رضي الله عنها تصف المصطفى صلى الله عليه وسلم قائلة: من رآه، رآه غادياً رائحاً **لم يضع لبنة على لبنة، ولا قصبة على قصبة، بل رُفع له علم فشمر إليه، اليوم المضمار وغداً السباق والغاية الجنة أو النار**.[2]

عند وضوح الرؤية يتحدد الهدف، وبتحديد الهدف يتحدد المسار، نسبية الطموح

---

(1) سورة الذاريات آية 56.

(2) أخرجه الطبراني وفي سنده سليمان بن أبي كريمة، وهو ضعيف وله طريق آخر عن الحسن مرسلاً. والحديث للاستئناس.

رابعاً : على مستوى عالٍ من الإنجاز والمثاليات:

تعتبر ماليزيا من أفضل الدول التي استطاعت أن تبني خططها الاستراتيجية على رؤية واضحة، وعلى مستوى عالٍ من الإنجاز والمثاليات، ففي نهاية ١٩٨٥م وضعت لها رؤية لمدة عشر سنين من ١٩٨٥ - ١٩٩٥م وكان هدفها آنذاك أن تصبح إحدى الدول الصناعية، واستطاعت أن تحقق هذا الهدف، فارتفع معدل النمو من ١,٢% ليصل إلى ٥% ليصل إلى ٨% واستمر معدل النمو ٨% حتى ١٩٩٥م، ويعتبر هذا المعدل أكبر نمو في العالم، وفي عام ١٩٩٤م، وضعت ماليزيا رؤية جديدة سمتها Vission 20/20 وقد جعلت هدفها أن تصبح إحدى دول العالم الأول، علماً بأنهم يعتبرون اليوم من دول العالم الثاني"[١١].

(١١) الطريق إلى لا من ١١ - ١٢ بتصرف.

خامساً : مُحاطة بروح التفاؤل والصبر :

يُحكى أن كسرى أنو شروان مرّ بفلاح عجوز يغرس شجرة لا تثمر إلا بعد سنوات طويلة قد لا يمتد إليها عمر هذا الفلاح العجوز، فقال له كسرى : كيف تتعب نفسك في غرس هذه الشجرة التي لن تنال من ثمرها أي شيء. فأجاب الفلاح العجوز: لقد **غرس لنا من قبلنا فأكلنا، ونغرس لمن بعدنا ليأكلوا**[١].

إنها شمعة تضيء الطريق فبدلاً من أن تلعن الظلام ألف مرة أوقد شمعة، وأيضاً شمعة ثانية. فإذا استحكمت الأزمات، وتعقدت حبالها وترادفت الضوائق، وطال الليل، فشمعة الصبر هي العاصمة من التخبط.

فالصبر وتحمل الآلام هو من يجعل الحلم حقيقة، والخيال واقعاً ملموساً مزدهراً.

دببتُ للمجدِ والساعون قد بلغوا ... جهدَ النفوس وألقوا دونه الأزرا

وكابدوا المجدَ حتى ملَّ أكثرُهم ... وعانق المجدَ من أوفى ومن صبرا

لا تحسبِ المجدَ تمراً أنت آكله ... لن تبلغَ المجدَ حتى تلعق الصَّبرا

يقول الله تعالى : ﴿يا أيها الذين آمنوا اتقوا الله ولتنظر نفس ما قدمت لغد﴾[٢]. إن المسلم الحق لا يكون إلا مستقبلياً، والقيادة الإسلامية جاءت لتضع الرؤية العامة في رؤية فريدة وخلاصتها أن هدف المسلم هو : **الفوز برضا الله تعالى والجنة، والنجاة من النار، وعمران الأرض بمنهج الإسلام والقضاء على كل طاغوت ليكون الحكم لله وحده.**

(١) الإرادة ص٣٨

(٢) سورة الحشر آية ١٨

الوحدة التدريبية الرابعة

• الركن القيادي الثاني : الأتباع المخلصون

الأتباع هم العنصر الأساسي الذي يحدد كل القادة في كل المواقف ، الأتباع هم الحلفاء الذين يمثلون الوجه الآخر والضروري لعملة القيادة .

وارين بلانك .

عندها تتعرف على :

- هل لكل قائد أتباع ؟
- القائد أولاً أم الأتباع ؟
- انطباع الناس عن القائد.
- مسؤولية القائد.
- هل كان الصحابة أتباعاً أم قادة ؟
- قيمة الأتباع ودورهم .
- خصائص القيادات الوسطى .

الشيء الوحيد الذي يشترك فيه معظم القادة هو وجود أتباع مخلصين. فكما أن النجار لا يستطيع أن يعمل دون مطرقة ومنشار ومسمار، كذلك القائد لا يستطيع أن يقود بدون أعوان. معظم القادة لهم أتباع مخلصون. وهنا يترتب على القائد أن يلتزم شروطاً وخصائص مميزة، تستلزم من الآخرين أن يتبعوه متحببين في طاعته.

هل لكل قائد أتباع ؟

س١١: ما رأيك بمقولة بلانك : أن الفرق بين القائد وغيره أن القائد له أتباع مخلصون . فما صحة ذلك ؟

الإنسان قد نسميه قائداً بمعنى استعداده للقيادة وتوافر الصفات القيادية لديه ، ويتحول إلى قائد فعلي عندما يحصل على أتباع يسيرون وراءه وعلى منهجه ، ولذلك لا نقر ما قاله بلانك بأن القائد لا يكون قائداً إلا بوجود أتباع له ، ألا ترى معنا أن بعض الأنبياء عليهم السلام لم يتبعهم أحد كما جاء في حديث ابن عباس رضي الله عنهما قال : قال رسول الله صلى الله عليه وسلم : **عُرضت عليّ الأمم ، فجعل يمر النبي معه الرجل ، والنبي معه الرجلان والنبي معه الرهط ، والنبي ليس معه أحد**[1] ، فهل يحق لنا أن نظن أن هذا النبي عليه السلام الذي لم يتبعه أحد ، لم يكن قائداً؟

أليس العيب في هؤلاء القوم الذين لم يقبلوا الهُدى ، واستزلهم الشيطان ، وما القصور الذي كان عند هذا النبي عليه السلام والذي أدى إلى عدم اتباع الناس له ؟ وهل اتباع الناس للقائد : في يد القائد ؟ نقول: كلا وألف لا جاءت الآيات بعكس ذلك (إنك لا تهدي من أحببت)[2] ، (ليس عليك هداهم)[3] ، ولماذا لم يؤمن أبو جهل وأمثاله ، أليس القصور فيه وليس في النبي صلى الله عليه وسلم .

(١) أخرجه البخاري برقم ٥٧٥٢

(٢) سورة القصص آية ٥٦

(٣) سورة البقرة آية ٢٧٢

القائد أولاً أم الأتباع؟

س١٢: إذاً من يوجد أولاً . . . القائد أم الأتباع؟ وهل الأتباع هم الذين يشكلون القائد؟

القائد من يُوجد أولاً، فالقائد أحياناً هو الذي يصنع الأتباع، فهذا عمر بن الخطاب يرى عمرو بن العاص يوماً ماشياً، فيقول فيه: ما ينبغي لعمرو أن يمشي على الأرض إلا أميراً[١١٦]، إذاً عمرو فيه مواصفات القيادة والاستعداد لها في الوقت الذي كان عمر بن الخطاب هو الخليفة (وقبل ذلك وبعد ذلك) وإن لم يكن له أتباع في حينها.

فالقائد هو الذي يشكل الأتباع (فالقائد يقود ولا يتبع) وإن كان القائد يراعي ظروفهم بل حتى القيم والمبادئ التي يحملونها ويرفق بهم حتى يرفعهم إلى مستواه أو مستوى المهمة.

١١٦ فتوح مصر وأخبارها لابن الحكم ص ١٨٠ نقلاً عن عمرو بن العاص الأمير المجاهد ص ٤

انطباع الناس عن القائد

س١٣: هل يحتاج القائد إلى مراعاة انطباع الناس ؟

يؤمن الناس بشكل عام، أن للقائد دوراً أساسياً في النجاح، من حيث أن تفسير الأحداث أسهل بربطها بالأشخاص، وعدم ربط النتائج بمجموعة معقدة من الظروف والأحداث؟ لأن الناس تشعر بارتياح أكبر عند تفسير النجاح أو الفشل بأنه نتيجة لشخص معين، هذا هو الواقع سواء وافقنا عليه أم رفضناه.

والذي يريد أن يقود عليه أن يراعي هذه النظرات لدى الناس، ويتفهم ما هي انطباعات الناس وتوقعاتهم وعليه أن يتصرف واضعاً في حساباته هذه التوقعات.

ومن هنا جاء قول المصطفى صلى الله عليه وسلم لعمر بن الخطاب عندما أراد ضرب عنق عبدالله بن أبيّ: **دعه لا يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه**(١). ومن أعجب ما قرأنا أن أهل الكوفة شكوا سعداً إلى عمر بن الخطاب رضي الله عنهما، فأرسل عمر إليه، فجاءه، وسمع من سعد بن أبي الوقاص، لكن عمر بن الخطاب لم يكتف بمجرد قناعته الشخصية بسعد بن أبي الوقاص، لأنه أمام شكوى من الناس، فيرسل عمر لجنة لتقصي الحقائق، تذهب هذه اللجنة لا لتسأل أعيان البلد أو خواصهم، بل تذهب هذه اللجنة لتقف في المساجد والأسواق(٢). وقد أثبتت الدراسات أن القائد الذي لا يراعي هذه الانطباعات ستكون قدرته ضعيفة على إحداث التغييرات المطلوبة في المنظمة.

وكذلك نجد أن الصحابة الكرام كانوا يراعون هذه الانطباعات فهذا أسامة بن زيد رضي الله عنه عندما طُلب أن يُكلم بعض الأمراء حول أمر ضجروه منه قال: **إنكم لترون إني لا أكلمه؟ إلاّ أسمعكم إني أكلمه في السر دون أن أفتح باباً لا أكون أول من**

---

(١) أخرجه البخاري ٨/ ٦٤٨، ومسلم ٤/ ١٩٩٨.

(٢) أخرجه مسلم برقم ٧١٣.

فتحه[1]. فهو إذاً يحافظ على هيبة الأمير وانطباع الناس عنه. فعلى كل قائد أن ينتبه لتصرفاته أمام الناس حتى لا يفقد احترامهم له، ولا يخل بانطباعاتهم عنه.

س١٤: وما أثر الانطباع في نظرة الأتباع للقائد ؟

كل إنسان تقريباً له تصوره الخاص عن القيادة؛ وبالتالي توقعاته عن القائد. بل حتى تخيله لشكل القائد وتصرفاته.

وتشير الدراسات أن الناس يعتمدون كثيراً على هذه التصورات في تحديد نجاح المنظمة أو إعطاء انطباعهم الأول عن مدى فرصة نجاح شخص ما في قيادتهم.

ولذلك يحكم الكثير من الناس على أداء قائدهم بناء على تصرفاته وشكله وكلامه وحركاته أكثر من نظرتهم إلى نتائجه وأدائه.

وأحد الأسباب التي تؤدي إلى هذا الحكم المستعجل هي أن النتائج تأخذ وقتاً طويلاً حتى تظهر إلى أرض الواقع وبالتالي يلجأ الناس إلى الانطباعات لتشكيل حكم سريع على القائد وفعاليته. فإذا توافقت حقيقة القائد مع الصورة التي في أذهانهم فعندها يعطونه الثقة ويتبعونه. والإسلام يراعي مثل هذه النظرة (فهي طبيعة إنسانية) ولذلك كان النبي صلى الله عليه وسلم والخلفاء الراشدون يختارون السفراء من بين الصحابة أصحاب الشكل الجميل أو الطول والمظهر الحسن. كإرسال المصطفى صلى الله عليه وسلم دحية الكلبي إلى هرقل. بينما أثبت التاريخ أن أشخاصاً ليسوا بهذه المواصفات هم من القادة الأفذاذ **كأبي بكر، وعمر بن الخطاب رضي الله عنهما**.

---

(١) صحيح البخاري برقم ٤/ ١٤٧١. نقلاً من العوائق ص١٣٩.

مسؤولية القائد

س١٥: هل يلزم أن يكون القائد هو المسؤول ؟

كلا: **فالقيادة تحريك الناس نحو الهدف**، وبالتالي فقد يحرك الناس أحد الجنود في وقت حاسم؛ وقد يبادر للقيادة شخص بلا منصب ويتبعه الناس، وعلينا أن نلغي مفهوم أن القيادة مركز تنظيمي أو وظيفي، بل كل إنسان يمكنه أن يصبح قائداً في الظرف المناسب **كما فعل خالد بن الوليد** في غزوة أحد، قبل إسلامه، عندما استغل فرصة انسحاب الرماة من الجبل، فضرب قوات المسلمين من الخلف وطوّقهم بفرسانه، دون أن ينتظر أو امر قائده. وكما فعل **ثابت بن أرقم** في غزوة مؤتة عندما أخذ الراية ودفعها إلى **خالد بن الوليد**.

س١٦: هل القائد هو السبب الرئيسي في نجاح أو فشل المنظمات ؟

من طبيعة البشر محاولة ربط الأحداث حولهم بأسباب محددة، حيث أن ذلك يساعدهم في تفسير هذه الأحداث واستقراء المستقبل كذلك، ومن الطبيعة البشرية كذلك تبسيط الأمور المعقدة كمحاولة ربط النجاح أو الفشل بالقائد فقط بدلاً من النظر إلى مجموع العوامل المحيطة والتي بمجموعها أدت إلى النجاح أو الفشل. وبالتالي يستحق القائد المدح إذا نجحت المنظمة التي يقودها **" حتى لو كان النجاح سببه ظروف خارجية أو خطوات اتخذها من سبقه وجاء الآن وقت إثمارها "** وكذلك الحال بالنسبة للومه على الفشل.

فمعظم الأتباع نظرهم محدود وتحليلهم للأمور سطحي وبالتالي يكون هذا التفسير هو الأبسط لديهم، وكذلك يساهم الأتباع في تعميق هذه النظرة عندما ينسبون النجاح إلى أنفسهم والفشل لغيرهم، بينما الإسلام يأمر القائد بالتواضع، ويذكره دوماً

بأهمية كل فرد في الجماعة حتى الخفي إذا غاب لم يفتقد، وهذا **مسلمة بن عبدالملك** عندما حاصر حصناً فندب الناس إلى نقب ـ أي فتحه في جدار الحصن ـ منه، فما دخله أحد، فجاء رجل من عرض الجيش، فدخل ففتحه الله عليهم، فنادى **مسلمة**: أين صاحب النقب؟ فما جاء أحد، فنادى: إني أمرت الإذن بإدخاله بأي ساعة يأتي، فعزمت عليه إلا جاء... فجاء رجل فقال: **استأذن لي على الأمير**، فقال له: أنت صاحب النقب؟ قال: أنا أخبركم عنه، فأتى مسلمة؛ فأخبره عنه، فأذن له، فقال له: **إن صاحب النقب يأخذ عليكم ثلاثاً**:

- **ألا تسودوا اسمه في صحيفة إلى الخليفة.**
- **ولا تأمروا له بشيء.**
- **ولا تسألوه من هو؟** قال: فذلك له، قال: **أنا هو** فكان مسلمة لا يصلي بعدها صلاة إلا قال: **اللهم اجعلني مع صاحب النقب**.[1]

فالإسلام لا يهتم بالشكليات **فرب أشعث أغبر ذي طمرين لا يؤبه له، لو أقسم على الله لأبره**[2]، ويُذكِّر الأفراد دوماً أن النصر من عند الله تعالى، وأنه لا يجوز التوكل على سواه، كما أن الأفراد قد يكونون هم أو القائد أو كلاهما السبب في النجاح أو الفشل كما حدث في غزوة أحد، ومعركة الجسر.

---

(١) نقلاً من كيف تكون قائداً مبدعاً ص ١١-١٢.

(٢) أخرجه الترمذي رقم ٣٨٥٤ وقال: حسن صحيح، وصححه الشيخ العلامة الألباني رحمه الله في صحيح الجامع ٤٤١٩.

هل كان الصحابة أتباعاً أم قادة؟

س١٧: هل أخرج صلى الله عليه وسلم جنوداً أم قادة ؟

الذي يظهر لنا أن الإسلام منهج مبني على العقيدة والقيم فهو يوجه الإنسان إلى حقيقة الحياة والعقيدة السليمة والسلوك القوم . أما القيادة فهي قدرة شخصية لدى الإنسان بغض النظر عن ذلك ولأننا نعلم أن هذا سيُشكل على بعض الناس دعونا نفصّل في ذلك :

الرواحل القيادية

يقول النبي صلى الله عليه وسلم : **إنما الناس كالإبل المائة لا تكاد تجد فيها راحلة**[١]

والراحلة هي الناقة القوية سريعة السير . لا تجدها إلا قليلة في الإبل . وكذلك العنصر القيادي في الناس . لا تجد النبيه الشجاع الدؤوب ذا الفطرة السليمة إلا بحدود ١% بغض النظر عن دينهم . فلم يقل صلى الله عليه وسلم " ما عدا المسلمين " إنما " الناس " .

وجُد القنوطُ إلى الرجال سبيله وإليك لم يجد القنوط سبيلاً

ولـرُبّ فـردٍ في سمـوِ فعالـهِ وعلـوِّه خلـقـاً يُعـادل جيـلاً

وبالنظر العميق إلى السيرة النبوية الشريفة نجد أن عدد الصحابة رضوان الله عليهم الذين بقي لهم ذكر في التاريخ (أو في نقل الحديث) هو حوالي ألفان وخمسمائة فقط بينما الذين حضروا حجة الوداع يزيدون على مئة ألف . ونجد أن أعداداً كبيرة منهم قد ارتدوا عن الإسلام . وإذا التزمنا بالتعريف الدقيق للصحابي هو : **من التقى بالنبي صلى الله عليه وسلم وآمن به . ولم يتخلل إيمانه ردة** . فنجد أن هذه الأعداد الكبيرة من الناس لا ينطبق عليها تعريف الصحابي . ومن هنا نستطيع أن نقول عنهم أنهم كانوا جنوداً وأتباعاً (**وإن كان بعضهم برز قائداً فيما بعد**) .

---

(١) صحيح البخاري رقم ٦٤٩٨.

كما نجد من بين الذين ارتدوا من كان قائداً قبل إسلامه وأثناء ردته، وبعد عودته للإسلام كأمثال: **عمرو بن معدي كرب، وطليحة الأسدي وغيرهم.**

ونجد كذلك أن بعض الصحابة الذين هم من أفضل المؤمنين **كأبي ذر** رضي الله عنه لا ينطبق عليه تعريف القيادة، حيث لم يكن له أتباع أو جنود، لا قبل إسلامه ولا أثناء حياة النبي صلى الله عليه وسلم ولا في عصر الخلفاء الراشدين مصداقاً لقول النبي صلى الله عليه وسلم في غزوة تبوك: **يرحم الله أبا ذر يمشي وحده ويموت وحده ويبعث وحده**[1]. إلى أن مات رضي الله عنه في زمن الخليفة **عثمان بن عفان** رضي الله عنه، وسيمر علينا كيف كانت لديه القدرة على الدعوة وهداية الناس، فقد أسلمت على يده قبيلة غفار، ولا بد أن لا نخلط بين هذا، وبين قدرته على القيادة، فهما أمران مختلفان، فهناك من يُحسن الدعوة ولا يُحسن القيادة، وقد نص النبي صلى الله عليه وسلم على عدم قدرة أبي ذر على القيادة أبداً، **يا أبا ذر إني أراك ضعيفاً، وإني أحب لك ما أحب لنفسي، لا تأمّرن على اثنين**[2].

ثلاثية قيادية

من كل ذلك نخلص إلى أن النبي صلى الله عليه وسلم أخرج قادة وأخرج جنوداً، كما نستطيع تقسيم المسلمين آنذاك إلى ثلاثة أصناف:

الصنف الأول: الذين توافرت لديهم القدرات القيادية قبل إسلامهم، واستمرت لديهم هذه القدرات وساهم الإسلام في صقلها وتوجيهها وتهذيبها مثل: **عمر بن الخطاب – خالد بن الوليد – عمرو بن العاص – عكرمة بن أبي جهل – معاوية بن أبي سفيان – عبدالله بن أبي السرح**، رضوان الله عليهم جميعاً.

---

(١) رجال حول الرسول ص٩٨.

(٢) أخرجه مسلم برقم ١٨٢٦.

الصنف الثاني: الذين لم تتوافر لديهم هذه القدرات القيادية وكبروا على ذلك ثم أسلموا. لم يصنع الإسلام منهم قادة. بل وجههم إلى ما يحسنون مثل : الدعوة أو العلم أو المجالات الأخرى التي أبدعوا بها. مثل : أبي ذر رضي الله عنه .

الصنف الثالث : الذين ولدوا ونشأوا في الإسلام. وهم أصناف ثلاث :

أولاً : منهم من احتك بالبيئة الإسلامية الصافية (وخاصة في مدينة النبي صلى الله عليه وسلم وبتعامل مباشر معه) فأكثرهم صار من القادة في المستقبل. حين انتشرت الفتوحات وتوزعوا في البلاد المختلفة وصار أكثرهم زعماء فيها. **كالحسن - والحسين - وابن الزبير**. رضي الله عنهم وإن كان بعضهم لم يبرز كقائد وإنما كعالم أو داعية أو نحو ذلك مثل : ابن عباس رضي الله عنه .

ثانياً : ومنهم من لم يحتك بهذه البيئة الصافية. بل أسلم ولم يلتق بالنبي صلى الله عليه وسلم والتقى به صلى الله عليه وسلم مرة أو مرتين مثلاً. ولكن ظل معظم التأثير والتشكيل الذي احتك به. هو في بيئته الخاصة (القبيلة - العائلة - الأصحاب) وأكثر هؤلاء لم يبرز لا كقائد ولا كعالم أو داعية. بل إن أكثرهم ارتد عن الإسلام كما رأينا عند وفاة النبي صلى الله عليه وسلم. وصار هؤلاء أتباعاً لأهلهم وقبائلهم. وإن كان منهم من ثبت وبرز في القيادة أو العلم أو الدعوة. مثل **سعيد بن المسيب** رحمه الله حيث برز كعالم.

ثالثاً : ومنهم من كان ضمن بيئة أعطته فرصة للتدريب والصقل القيادي (كأبناء الزعماء وشيوخ القبائل) أو صُنع من قبل أهله كقائد منذ نعومة أظفاره. ومن ثم استطاع الدعاة والعلماء التأثير عليه وغرس الإيمان والعقيدة والخلق الحسن فيه. فبرز لاحقاً كأحد القادة الإسلاميين الأفذاذ مثل **عمر بن عبدالعزيز وعبدالملك بن مروان** .

إذاً النبي صلى الله عليه وسلم صنع قادة كثيرين من الذين كانت لديهم القدرات القيادية أصلاً؛ والتي حصلوا عليها من أيام طفولتهم الأولى نتيجة للبيئة التي احتكوا بها فصقلتهم وهذبتهم ووجهتهم. ولكن الذي لم تكن لديه هذه القدرات أصلاً لم يتغير إلى قائد في الغالب، وإنما إلى ما يُحسن. وأما الذين رباهم النبي صلى الله عليه وسلم مباشرة وصنع شخصياتهم منذ طفولتهم فأكثرهم صار قائداً بارزاً.

قيمة الأتباع ودورهم

س١٨: ما شروط الجندي القائد ؟ وما أسس التعامل بين القادة (بين القائد والقائد) ؟

لا تميز لقائد دون أتباع مميزين. وهذه السنة مغفولة، والتي بسببها نُسبت الجهود إلى الذوات الفردية. فأصبح الأتباع لا قيمة لهم إلا خدمة مديرهم ؛ فشخص مخصص لإنهاء المشكلات المرورية. وفرد يتابع التدريس لأبنائه وهؤلاء لا يتقاضون ثمناً نقدياً. بل يتقاضون شيئاً عينياً يتمثل في التغاضي عن مخالفات معينة يرتكبونها في العمل. فتشيع أجواء المحسوبيات.

ونسينا سنة التدقيق والاختيار التي أطلقها أحد الولاة قائلاً: **انصفونا يا معاشر الرعية. تريدون منا أن نسير فيكم سيرة أبي بكر وعمر رضي الله عنهما. ولا تسيرون فينا ولا في أنفسكم بسيرة رعية أبي بكر وعمر**[1].

Yes sir

إن المؤسسات في أغلب الأحيان تمارس نظاماً إدارياً مركزياً لا يهتم بالأتباع ذوي الكفاءات العالية. والأشخاص في المراكز العليا يلجأون إلى توظيف من هم أقل منهم كفاءة خشية أن يسحبوا عليهم النفوذ من داخل المؤسسة. والكلمة التي يتقنونها (Yes sir) عندها تكون قد خرّجت وبشكل مميز أتباعاً إمعات. ورعاعاً لا يحسنون شيئاً. ولا يظهرون جلياً وقت الأزمات. مما يؤثر سلباً على الإنتاج.

وافق .. أو نافق .. أو فارق.

جملة تحُد من إبداء وجهة النظر لو خالفت المسؤول. جملة تُشعر بأجواء كبت عميقة. مما يؤثر سلباً على الكل. وهذا بسبب التعود على الطاعة العمياء. وقديماً قال والتر ليبمان **من اعتاد الطاعة العمياء لا يمكن أن يُقنع الآخرين أن يطيعوه.**

---

(١) عيون الأخبار لابن قتيبة ١ / ٩ نقلاً عن رسائل العشاوي ١ / ٤٨.

عقول للبيع لعدم التفرغ

عقولهم مؤجرة لقائدهم. والعجيب أننا نفتخر بهم ونحبهم حباً مزيفاً. حتى على مستوى الأسرة. فكم من أب وباسم الطاعة يلقّن أبناءه حفظ الطلبات والإجراءات دون وعي أو تفكير.

حتى إن بعض الدعاة يحدد لتلاميذه: ماذا يقرأ؟ وكيف يقرأ؟ ومتى يقرأ؟ نحن دورنا يكمن في وضع الفرد في إطار مرن يستطيع من خلاله التحرك والانطلاق. ولذلك نجد النبي صلى الله عليه وسلم يؤكد على هذا المعنى. فعن علي بن أبي طالب رضي الله عنه قال: **بعث النبي صلى الله عليه وسلم سرية، واستعمل عليهم رجلاً من الأنصار، وأمرهم أن يطيعوه، فغضب فقال: أليس أمركم رسول الله صلى الله عليه وسلم أن تطيعوني؟ قالوا: بلى. قال: فأجمعوا حطباً. فجمعوا. قال: أوقدوا ناراً فأوقدوها فقال: ادخلوها. فهمّوا. وجعل بعضهم يمسك بعضاً، ويقولون: فررنا إلى النبي صلى الله عليه وسلم من النار. فما زالوا حتى خمدت النار. فسكن غضبه. فبلغ النبي صلى الله عليه وسلم فقال: لو دخلوها ما خرجوا منها إلى يوم القيامة الطاعة في المعروف**[1].

والقرآن ينتقد أهل مصر في زمن فرعون الذين اتبعوه دون تفكير (فاستخف قومه فأطاعوه)[2].

ثلاثية الشروط

أولاً – عليهم أن يتفكروا في منهج القائد وتوجيهاته وأوامره ويحللوها ليتأكدوا من

---

(١) [illegible] ٨/٣٧ ورواه مسلم برقم ١٨٤٠.

(٢) سورة الزخرف، آية ٥٤.

توافقها مع القيم والمبادئ الصحيحة وعندئذ يتبعونه ولا أدل على ذلك من موقف عمر بن الخطاب مع النبي صلى الله عليه وسلم في صلح الحديبية فقال عمر: ألست نبي الله حقاً قال: بلى؟ قلت: ألسنا على الحق، وعدونا على الباطل؟ قال: بلى. فقلت: علام نعطي الدنية في ديننا إذاً، ونرجع ولما يحكم الله بيننا وبين أعدائنا؟ فقال صلى الله عليه وسلم: إني رسول الله، وهو ناصري، ولست أعصيه؛ ثم علم أنه الحق[1].

ثانياً: عليهم تصحيح مسار القائد إن إنحرف عن الرؤية أو القيم أو المبادئ، **فهذا عمر بن الخطاب** رضي الله عنه بعد أن بويع بالخلافة خطب قائلاً: **إن أحسنت فأعينوني، وإن أخطأت فقوموني. فقام له رجل وقال: ستقومك بسيوفنا هذه ياعمر. فقال له عمر: الحمد لله الذي جعل في أمة عمر من يقوّم اعوجاجه بالسيف.**[2]

وقام رجل وقال لعمر بن الخطاب: اتق الله ياعمر، وأكثر عليه. فقال له قائل: أسكت فقد أكثرت على أمير المؤمنين: فقال عمر: دعه، لاخير فيهم إن لم يقولوها لنا، ولاخير فينا إن لم نقبل[3].

أسطورة حديثة...... اتبعَّ القائد

بينما كان موكب استعراضي يعبر أحد شوارع الضاحية، ارتفع صوت من بين الجمهور الغفير صائحاً: **انتبهوا أيها الحمقى لقد ضللتم الطريق، وطريقكم هذا لايؤدي إلى شيء سوى السراب والخطر.** توقف الركب، وفزع الناس: **لكن كيف يكون ذلك؟**

---

(١) زاد المعاد ٣/٢٩٨.

(٢) رسائل شتيل الدعوة ص ١٦٦

(٣) هل تلد لنا الأمهات من أبناء المسلمين شبيهاً بعمر بن الخطاب ص ٧٨

تطلّعوا إلى المقدمة بنظرة واحدة، وإذا بقائدهم يشق طريقه نحو الأمام في فخر وكبرياء، فقالوا: **لاشك في أنه يسير في الاتجاه الصحيح**، فها هو يمشي شامخاً مرفوع الرأس .... إنه حقاً يسير في الاتجاه الصحيح .... وانطلقوا وراءه بحماسة، لكن القائد توقف، وبدت على وجهه ملامح الفزع، فالتفت وراءه يسأل نفسه: **هل أنا في حلم أم في واقع؟ لاشك أنني أسير في الاتجاه الصحيح فها هي الأعداد الهائلة من الناس تتبعني ولايمكن إلا أن أكون على الطريق القويم**، وانطلق في مسيرته .... نحو الهاوية [1]

ثالثاً: عليهم المبادرة لاتخاذ الإجراءات الصحيحة، وعدم انتظار الأوامر فقط، وذلك بناء على فهمهم للمنهج والخطة والرؤية والقيم فهذا **أنس بن النضر** في غزوة أحد، مرّ بقوم من المسلمين، قد ألقوا بأيديهم، فقال: **ما تنتظرون؟** فقالوا: قتل رسول الله صلى الله عليه وسلم، فقال: **ما تصنعون في الحياة بعده؟ قوموا فموتوا على ما مات عليه** [1].

وكما فعل **سهيل بن عمرو** عندما قام في مكة خطيباً عند وفاة رسول الله صلى الله عليه وسلم بنحو من خطبة الصديق بالمدينة، فسكنهم وعظم الإسلام في قلوبهم [3].

(1) دليل التدريب القيادي ص ٦٠.

(1) زاد المعاد ٣/١٩٨.

(3) سير أعلام النبلاء ١/١٩٤.

خصائص القيادات الوسطى

القيادة مستويات ودرجات، ففي العمل السياسي الإسلامي الأول، هناك الخليفة مثلاً عمر ويليه الوالي على أحد البلاد **معاوية** وتحته العمال **سعيد بن عامر** على المدن كما كانوا يسمونهم ... وهكذا فهؤلاء جميعاً قادة ولكنهم درجات فكل منهم قائد بالنسبة لمن تحته وتابع لمن فوقه، ونرى ذلك في العمل السياسي أو الإداري اليوم كذلك، فدور كل منهم أن يحرك من تحته إلى الهدف المشترك ودور كل منهم في النهاية أن يتبع من فوقه ولكن وبحكم أن هؤلاء بطبيعتهم قادة وليسوا جنودا وحسب، فمعناه أن لدى هؤلاء القدرات القيادية والوعي والفهم، ما يجعل التعامل معهم من قبل قائدهم خاصاً ويختلف عن التعامل عن باقي الأتباع، شعارهم في ذلك: **القائد الناجح هو الذي يحيط نفسه بقادة.**

ومن أبرز هذه الخصوصيات في التعامل مع القائد ما يلي:

أولاً: التأكد من اقتناعهم وإعطاؤهم فرصة أكبر للحوار وإبداء الرأي والنقاش، بل حتى الاعتراض وتعديل المسار، وهذا الحباب بن المنذر قبل غزوة بدر، قال: يارسول الله، أرأيت هذا المنزل، أمنزلاً أنزلكه الله ليس لنا أن نتقدمه، ولا نتأخر عنه، أم هو الرأي والحرب والمكيدة؟ قال: **بل هو الرأي والحرب والمكيدة**، فقال: يارسول الله، فإن هذا ليس بمنزل، فانهض بالناس، حتى نأتي أدنى ماء من القوم، فننزله، ثم نُغور ما وراءه من القُلب، ثم نبني عليه حوضاً فنملؤه ماء ثم نقاتل القوم، فنشرب ولايشربون، فقال رسول الله صلى الله عليه وسلم: **لقد أشرت بالرأي**[11].

> يقول **فولتير** "مفكر فرنسي": قد اختلف معك في الرأي، ولكني أدفع عمري لتقول رأيك.

---

(11) ذكره الحافظ ابن حجر في ترجمة الحباب بن المنذر، وذكره ابن هشام. فيدل أن الخبر مروي من عدة طرق. نقلاً عن التاريخ الإسلامي مواقف وعبر ١/٩٠

ثانياً : إعطاؤهم مكانة خاصة لاتمنح لغيرهم كمناصب معينة أو المشاركة في دائرة خاصة باتخاذ القرار (أهل الحل والعقد) : كما فعل عمر بن الخطاب عندما حدد مجموعة الشورى في ستة أشخاص .

وكان ذلك عند مقتله رضي الله عنه ، وهم : عثمان بن عفان – علي بن أبي طالب – طلحة بن عبيدالله – الزبير بن العوام – سعد بن أبي وقاص – عبد الرحمن بن عوف .

ثالثاً : منحهم حرية كبيرة في التصرف وتوفير صلاحيات واسعة لهم ، لأداء عملهم مع التوجيه والإرشاد والمتابعة : فهذا النبي صلى الله عليه وسلم عندما بعث معاذاً إلى اليمن فقال له : كيف تقضي إذا عرض لك قضاء ؟ قال : أقضي بكتاب الله . قال : فإن لم تجد في كتاب الله ؟ قال : فبسنة رسول الله صلى الله عليه وسلم . قال : فإن لم تجد في سنة رسول الله صلى الله عليه وسلم ولا في كتاب الله ؟ قال أجتهد رأيي ولا آلو . فضرب رسول الله صلى الله عليه وسلم صدره وقال : الحمد لله الذي وفق رسول رسول الله لما يرضي رسول الله [١١١]

رابعاً : خصهم ببعض القضايا والأسرار ، أو التعامل الشخصي معهم ، أو منحهم المزايا التي تظهر خصوصيتهم عن غيرهم : مثل ما فعل صلى الله عليه وسلم في استشارة أسامة بن زيد وعلي بن أبي طالب رضي الله عنهما ، في قضية خطرة وخاصة ، في حادثة الإفك ، فقال أسامة بن زيد رضي الله عنه للرسول صلى الله

---

١١١ أخرجه أبو داود برقم (٣١١٩) وأحمد (٥/٢٣٠) والدارمي (١٦٨) قال ابن القيم إسناده متصل ورجاله معروفون بالثقة أنظر أعلام الموقعين ٢٠٢/١ وضعفه الإمام الألباني في الأحاديث الضعيفة ٨٨١

عليه وسلم : هم أهلك ولانعلم إلاّ خيراً [1]. والتعامل الشخصي المباشر مع أبي بكر وعمر رضي الله عنهما. وما فعله صلى الله عليه وسلم في تقسيم الغنائم يوم حنين عندما خص الأقرع بن حابس بمائة من الإبل، وكذلك عُيينة.

خامساً : التجاوز عن أخطائهم الصغيرة عند مقارنتها بمزاياهم أو عطائهم وخدماتهم، كما فعل صلى الله عليه وسلم مع حاطب بن أبي بلتعة عندما أراد عمر ضرب عنقه فقال صلى الله عليه وسلم : **إنه شهد بدراً ... وما يدريك ياعمر! لعل الله قد أطلّع على أهل بدر، فقال : اعملوا ماشئتم، فقد غفرت لكم** [2]. وعندما رفع صلى الله عليه وسلم يديه قائلاً : **اللهم إني أبرأ إليك مما صنع خالد** - مرتين [3]. وماحدث من عمر بن الخطاب في قضية القبطي الذي ضربه ابن عمرو بن العاص فإن عمر بن الخطاب لم يعزل عمرو بل أعاده لمنصبه.

ثمانيات الوصفات القاتلة

هذه خلطة مميزة لقتل معنويات أي قائد :

١- اجعله في إطار روتين جامد وأجواء كئيبة.

٢- علّمه هزة الرأس بدون تفكير.

٣- علمه إذابة شخصيته بمادة النسخ الكربونية.

٤- اجعل أهدافه غير واقعية.

٥- تعامل معه كآلة.

٦- لاتلتفت إليه، وأعجزه عن حل مشكلاته.

---

(١) رواه مسلم رقم ٢٧٧٠

(٢) أخرجه ابن هشام ٢/٣٩٨ - ٣٩٩ بلا سند، وأخرجه البخاري ٣٠٠٧/٣ ومسلم ٢٤٩٤ انظر زاد المعاد ٣/٣٩٨

(٣) أخرجه البخاري ٨/٤٧

٧- أنسب نجاحه إلى غيره .

٨- امكث في منصبك وحارب من أجله .

هذه وصفة سريعة ومميزة لقتل أي قائد .

جيش الأسود

كثيراً ما نحب التعامل مع الأتباع بطريقة : **أنا أحصل على مرتبي لكي أفكر وأنت تحصل على مرتبك لكي تعمل** . هنا نخسر كثيراً من الكفاءات والطاقات تحت شعارات ظاهرها الرحمة وباطنها يتضمن الإبعاد .

متمثلين شعار الرئيس الأمريكي السابق **كيندي** الذي قال : لا نريد أن نكون **كقائد الثورة الفرنسية الذي قال : إذا انطلق أبناء شعبي فعلي أن أتعرف على اتجاه سيرهم كي أقودهم إلى حيث يرغبون الذهاب .**

إن الهدف من التربية الإسلامية هو إخراج قادة ، ولكنهم منضبطون أي مطيعون وقت التنفيذ والأمر ، وأصحاب رأي واستقلالية . القائد كما قال **مونتكومري : القائد يجب أن يكون خادماً للحقيقة ، وأن تكون هذه الحقيقة لغرض عام يُقصد به النفع العام ، ويروض نفسه على ذلك ، حتى تكون له ملكة نفسية من شأنها أن توحي للآخرين أن يتبعوه ، وإن الاختيار الأمثل للقائد هو أن يترك وراءه رجالاً آخرين لديهم العقيدة والرغبة للاستمرار بعده .**

إذاً لا نقول كما قال **نابليون : جيش من الأرانب يقودهم أسد أفضل من جيش من الأسود يقودهم أرنب** ، بل نقول الأفضل من ذلك : **جيش من الأسود يقودهم أسد .**

الوحدة التدريبية الخامسة

الركن القيادي الثالث: التشجيع والتحفيز

من المهم إدراك أن المعارك إنما تربح قبل كل شيء، في أفئدة الرجال.

مونتكومري

عندها تتعرف على:

حقيقة التحفيز المفتاح المناسب نظريات التحفيز خماسية التحفيز 5E's	التحفيز اليوم أصبح فناً يدرس ويتعلم ولم يعد قضية ترتبط بالنوايا الطيبة والاحتساب فقط. أصبح الإنسان يعيش في أجواء مكهربة: فالتحفيز معدوم، وإن وجد فلا يقل عن شهادة شكر لا تسوى شيئاً، ولربما تُرسل عن طريق البريد، ولاتشبع رغبات نفسه. الكلمة اليوم سحر، وجمالها هو استخدامها في إلهاب المشاعر.

حقيقة التحفيز

س١٩: ما حقيقة التحفيز ؟

هذا السؤال الذي تختلف إجابته من شخص لآخر. فبناء على اختلاف التعريف يختلف أسلوب كل شخص في تحفيز موظفيه. ولكن في النهاية نتفق على أن التحفيز هو: **وصول العاملين في مؤسسة ما إلى حالة الشغف والتلهف والسرور بأعمالهم.** أي تحريك العاملين لأداء العمل ذاتياً. والتحفيز يأتي من أعماق النفس. وعملية التحفيز من أهم أركان صناعة القائد وعلى قدر نجاحك في تحفيز الآخرين. ستكسب احترامهم. وثقتهم وحبهم وولاءهم وإنتاجهم.

المهمة الأساسية للقائد الناجح: هي المساعدة والإحتضان واكتشاف القدرات والمحافظة عليها وتسخيرها لمصلحة الفرد أولاً ثم مصلحة العمل ثانياً.

س٢٠: ما نظريات التحفيز الحديثة ؟ وما يتميز القائد المسلم في ذلك؟

هناك العديد من النظريات الحديثة لتحفيز الأتباع. ولكن أفضلها في ظننا ما أحتوى على المواصفات التالية:

أولاً: توضيح الرؤية البعيدة واقتناعهم بها.

ثانياً: توضيح الهدف ومساعدتهم في فهمه وتشكيله، ودورهم في تحقيقه.

ثالثاً: مشاركتهم ومشاورتهم في القرارات التي تؤثر عليهم. وإعلامهم بتطور الأحداث

رابعاً: احترامهم وتقديرهم ومراعاة احتياجاتهم. والانفتاح معهم.

خامساً: اعطائهم صلاحيات واسعة لأداء المهام المكلفين بها. والثقة بهم عند الأداء أي جعل المنفذ مسؤولاً عن نتائجه.

سادساً: أن يكون القائد قدوة لهم. صادقاً معهم. خلوقاً وعادلاً في تعامله مع من حوله ومتواضعاً بينهم.

سابعاً: تحويل نقاط ضعف الأفراد إلى نقاط قوة.

المفتاح المناسب

تتفاوت طبيعة الأفراد من حيث استجابتهم إلى العوامل التي تؤثر على حافزيتهم أو دافعيتهم للعمل، من فرد لآخر، ومن مؤسسة لأخرى. فبعض الموظفين يمكن حفزهم عن طريق الألقاب المهنية لأن فيها تحفيز دائم، وبعضهم عن طريق إلهاب الحماس بالرؤيا المستقبلية .... وهكذا. فالقيادة هي: تحريك الناس نحو الهدف، والقائد الفعال من يُحسن عملية التحريك، باستعمال المفتاح المناسب للأتباع. ولذلك نجد النبي صلى الله عليه وسلم يوجه كل شخص من الصحابة إلى ما يناسبه من مهارات وقدرات، وذلك من خلال معرفة المفتاح المناسب له، فيقول صلى الله عليه وسلم: أرحم أمتي بأمتي أبو بكر، وأشدهم في أمر الله عمر، وأشدهم حياء عثمان، وأقضاهم علي، وأعلمهم بالحلال والحرام معاذ بن جبل، وأفرضهم زيد بن ثابت، وأقرؤهم أبي بن كعب، ولكل قوم أمين وأمين هذه الأمة أبو عبيده بن الجراح[1].

ويستعمل صلى الله عليه وسلم مع كل شخص ما يناسبه من عوامل التحفيز، حتى أنه استعمل الحوافز المادية مع بعضهم كما جاء في توزيع غنائم حنين، واستعمل الحوافز المعنوية كما ذكر مع جعفر بن أبي طالب فقال: ما أدري بأيهما أنا أفرح بفتح خيبر أم بقدوم جعفر[2]، واستعمال الفخر والشهرة مع أبي سفيان في فتح مكة، فقال: من دخل دار أبي سفيان فهو آمن[3]، وحتى عندما اضطر للعقاب استعمل الأسلوب الذي لا يستفز الشخص المعاقب للثأر: عندما عزل سعد بن عبادة يوم فتح مكة، وعين مكانه ابنه قيساً[4].

(١) رواه الترمذي رقم ٣٧٩٢ و٣٧٩١ وقال: هذا حديث حسن صحيح.

(٢) أخرجه الحاكم برقم ٤٢١٩ وقال: هذا حديث صحيح الإسناد ولم يخرجاه وسكت عنه الحافظ ابن حجر في الفتح ٧ / ٤٢ وقال الهيثمي: رواه الطبراني مرسلاً ورجاله رجال الصحيح ٩/٢٧١

(٣) البخاري ٨ / ٦ نقلاً من زاد المعاد ٣/٤٠٤

(٤) البخاري رقم ٤٢٨٠

نظريات التحفيز

هناك العديد من النظريات التي حاولت أن تفسر الدوافع التي تدفع الإنسان إلى العمل والإنتاج، ومن النظريات ...

أولاً: نظرية الاحتياجات الإنسانية Maslow:

وتقوم هذه النظرية على أن السلوك يتحرك بسبب وجود حاجات خمسة وهي: (تحقيق الذات - التقدير - الاجتماعية - الأمن والسلامة - الفيزيولوجية) وهي غير مشبعة، فعند إشباع بعضها يندفع الفرد إلى إشباع أخرى أعلى منها، إذ أن حاجات الإنسان تحدث في تسلسل هرمي، ويمكن أن نقول أن هرم Maslow يمكن أن يكون أداة مفيدة للمشرفين لتحليل مصادر الدوافع ومشكلاتها على أن يكونوا حذرين في أخذ الفروق الفردية بعين الاعتبار، وأن يكونوا على يقين بأن الحلول المقترحة لإشباع حاجات معينة تختلف بين الأشخاص.

ثانياً: نظرية التوازن Covey:

والتي تُلخص في أربعة احتياجات (الروح - الجسد - العقل - العاطفة)، ويؤكد على ضرورة إحداث التوازن في تلبية احتياجات هذه المراكز الأربعة تحت شعار: أن أعيش، وأحب، وأتعلم، وأترك ورائي أثراً طيباً.

والمفتاح الأساسي لإشباع هذه الحاجات هو: **التوازن والتفاعل وإعطاء كل ذي حق حقه**. ويؤكد Covey أن الإنسان يملك قدرات أربع: (**إدراك الذات "قوة الشخصية" - الضمير الحي "قوة الإيمان" - الإدارة المستقلة "قوة الاستجابة" - الخيال المبدع "قوة العقل"**) ويؤكد أن التوازن المطلوب ليس فقط بين الحاجات الأربع، وإنما أيضاً بين القدرات الأربع للإنسان، وأن نظام الحوافز في أي مؤسسة خاصة أو عامة لابد أن يراعي تحقيق هذا التوازن المنشود من أجل تحقيق قدر كبير من الدافعية والتحفيز، وبالتالي مستوى عالٍ من الأداء والإنتاجية.

خماسية التحفيز 5 E's :

وهي من أجمل النظريات، والتي بها تُرفع الهمم وتُجدد الطاقات وتُلهب المشاعر:

المفتاح	الاستراتيجيات	التحليل القيادي
أولاً : الاستحواذ على القلوب **Emotion** تأتي أعلى مستويات الأداء من القلوب المفعمة بالحب والعاطفة فإذا استطعت أن تصل إلى أعلى مكان في الإنسان وهو القلب فستحصل على أحسن أداء.	١- بلورة رؤية تفجر الطاقات الكامنة.	رؤية مفجرة للطاقات، وهي فلسفة ومنهج واضح وصورة للمستقبل، تستقر في القلب فتكون باعثاً ومحركاً يستحق بالفعل النهوض مبكراً وترك دفء الفراش في أيام الشتاء الباردة والإسراع إلى العمل. فهذا صلى الله عليه وسلم في غزوة الخندق وجيشه محاصر بـ ١٠,٠٠٠ مشرك ومع ذلك يأخذ المعول، ويصور لأصحابه الرؤية المشرقة فيقول: الله أكبر، أعطيت مفاتيح الشام، ثم يضرب بالمعول ويقول: **الله أكبر، أعطيت مفاتيح فارس، والله إني لأبصر قصر المدائن الأبيض، ثم يضرب ثالثة ويقول: الله أكبر، أعطيت مفاتيح اليمن، والله إني لأبصر أبواب صنعاء من مكاني الساعة**"[1].
	٢- تحقيق الاستقرار العائلي.	عندما يلمس الموظف اهتمام مؤسسته باستقراره العائلي من خلال الرعاية والاطمئنان اللازمين، فإن ذلك يشيع البهجة في القلب فيتولد منه رضى يزيل القلق ويُهدئ الصراع النفسي الطاحن بين متطلبات العمل والحياة المهنية.

(١) رواه البيهقي بسنده، ابن كثير ٣ / ١٩٤ نقلاً من السيرة النبوية ص ١٨٠

المفتاح	الاستراتيجيات	التحليل القيادي
		فهذا صلى الله عليه وسلم يرى جابر بن عبدالله مهموماً حزيناً على قتل والده عبدالله بن عمرو بن حرام فقال له: مالي أراك منكسراً؟ فقال: استشهد أبي يوم أحد، وترك عيالاً ودَيناً[1]. ثم قال له صلى الله عليه وسلم: يا جابر تزوجت؟ قلت: نعم. قال: بكر أم ثَيِّب؟ قلت: ثيّب، قال: فهلا بكراً تلاعبها؟[2]. وسؤال عمر بن الخطاب لحفصة أم المؤمنين (ابنته) فقال: أي بنيه كم تصبر المرأة عن زوجها؟! قالت: شهراً واثنين وثلاثة، وفي الرابع ينفذ الصبر فجعل ذلك أجلاً للبعث[3].
ثانياً: التلاحم والاندماج **Engagement** لم يكتشف علماء النفس شعوراً سلبياً يحطم المعنويات ويوصل للإحباط؛ قدر الشعور بالعزلة والاغتراب ولم يكتشفوا ما يلهب المشاعر بقدر التلاحم والانتماء.	١- الإصغاء الفعال "سماع النبض الداخلي"	إن بعض المؤسسات الكبرى تُولي اهتماماً كبيراً للاستماع للآراء والاقتراحات، وتنفق عشرات الملايين من الدولارات على بحوث استطلاعات الرأي بهدف فهم أعمق لسلوك الزبائن. وهذا صلى الله عليه وسلم يقول لعتبة بن ربيعة: **قل يا أبا الوليد أسمع. إلى أن قال له: أقد فرغت يا أبا الوليد؟**[4]

(١) أخرجه الترمذي رقم ٣٠١٢ وإسناده حسن وقال الترمذي: هذا حديث حسن غريب.

(٢) رواه البخاري ٤٠٥٢ ومسلم ٧١٥ واللفظ له.

(٣) نقل نفسه، ص١٠

(٤) أخرجه ابن إسحاق في المغازي ٣١٢/١ عن سيرة ابن هشام قال الألباني رحمه الله: وإسناده حسن إن شاء الله.

المفتاح	الاستراتيجيات	التحليل القيادي
	٢- الاتصال المزدوج "الأخذ والعطاء"	يكون الاتصال مفتوحاً ومزدوجاً بين الإدارات ويتم تبادل الخبرات والمعلومات إما عن طريق العلاقات الرسمية أو الغير رسمية، أثناء الدوام أو خارج الدوام، كما فعل صلى الله عليه وسلم عندما استجاب لمشورة سلمان الفارسي في حفر الخندق.
ثالثاً: الشراكة والملكية **Entrepreneur** الشريك حسب ويبستر: "اثنان أو أكثر يتخرطون في مشروع واحد يتشاركون في أرباحه ومخاطرة" أما الموظف فهو" شخص يقوم بتعيينه شخص آخر لقاء أجر يتلقاه أو مرتب يتقاضاه" قارن بين المفهومين وانظر إلى أثرهما على نفسك!!	١- إسقاط الحواجز المعنوية	وذلك بالتقليل من المستويات الإدارية المتعددة، إن إقفال الأبواب بين المسؤولين والموظفين يزيد من الحواجز المعنوية التي تشعر الموظف بأنه يعمل لحساب الغير، وهذا هو شرط **عمر بن الخطاب** في التولية عندما قال لأصحابه: **أريد رجلاً إذا كان أميرهم كأنه رجل منهم، وإذا لم يكن أميرهم كان أميرهم**"(١)

(١) أخرجه الحاكم عن الشعبي في الكنز ٣/١٦٤ نقلاً من القيادة الإدارية ص١٠

المفتاح	الاستراتيجيات	التحليل القيادي
	٢- نشر الأسرار" الإدارة على المكشوف"	إعطاء العامل أسرار المؤسسة وتفهيمه للوضع المادي. أما إخفاؤها فيدل على عدم الثقة، وأن الموظف ليس أهلاً لفهم هذه الأرقام. والنبي صلى الله عليه وسلم لم يستخدمها دوماً وإنما في معظم الحالات إلا التي تتطلب منه مباغتة أو مفاجأة الخصوم ككتم أسرار فتح مكة أما غير ذلك فقد أعلن نية الهجوم على خيبر، وإعلان الاستعداد لتبوك، والتوزيع العلني للغنائم في حنين.
	٣- المشاركة في السراء والضراء.	ليست المشاركة فقط في اتخاذ القرار ورسم الخطط، وإنما بالأرباح المادية، وتحمّل النتائج السلبية. كل ذلك يُشعرهم بالنزعة الملكية، ما يدفعهم إلى العمل الجاد والتفاني والإبداع المستمر مصداقاً لقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: **مثل المؤمنين في توادهم وتراحمهم وتعاطفهم مثل الجسد إذا اشتكى منه عضو: تداعى له سائر الجسد بالسهر والحمى**[1].

(١) أخرجه البخاري ١٠/٣٦٦ ومسلم برقم ٢٥٨٦.

المفتاح	الاستراتيجيات	التحليل القيادي
رابعاً: تعزيز التعليم والتدريب Education نحن في عالم سريع تتضاعف فيه المعارف والمعلومات فكيف نواكب هذا السباق المحموم؟ وكيف نلهب الأفراد لاكتساب المعلومات والمهارات الجديدة	١- الأمن الوظيفي لا الوظيفة الآمنة	فالمؤسسة التي لا تمنح ولا تضمن لأي موظف وظيفة دائمة مؤسسة يشعر أفرادها بالضيق بالعمل معهم. أما إمداده بالدورات والتدريب يسمح له بالالتحاق بوظيفة أخرى في مؤسسة أخرى في حال تركه لوظيفته الأولى. فعلى الموظف أن يسعى إلى تقوية نفسه، الحرص على ما يُطوره وينفعه، مصداقاً لقوله صلى الله عليه وسلم: المؤمن القوي خير وأحب إلى الله من المؤمن الضعيف، وفي كُلٍّ خير. احرص على ما ينفعك، واستعن بالله ولا تعجز [1]
	٢- تشجيع التعليم المستمر	هي مؤسسة قائمة على أساس التعلم المستمر وذلك بتوفير برامج تدريبية منهجية، وتوفير منح دراسية للراغبين في الدراسة، وابتعاث بعض الموظفين المبدعين لتؤكد صحة العبارة القائلة" **لا تطوير للمؤسسة بدون تطوير أفرادها** " وهذا ما حث عليه المصطفى صلى الله عليه وسلم بقوله: **ومن سلك طريقاً يلتمس فيه علماً سهلَ الله له طريقاً إلى الجنة.**

(١) رواه مسلم ٢٦٦٤

التحليل القيادي	الاستراتيجيات	المفتاح
عندما تمنح الموظف شهادة تقدير على تحرير العقل وحرية التجريب، يتحول الالتزام إلى تفان، ويتسامى الإخلاص إلى أعلى درجات الحب، وتُشعر الآخرين بإنسانيتهم من جرّاء خطئهم أو صوابهم، كما حدث في الاختلاف في صلاة العصر في بني قريظة وإقراره صلى الله عليه وسلم للاجتهادين، واجتهادات **عمرو بن العاص** في ذات السلاسل وإقراره عليها.	١- حرية المحاولة والخطأ.	**خامساً: التمكين وتحرير الفعل Empowerment** وذلك بمنح الموظفين الحرية الحقيقية في تصرفاتهم وأفعالهم والسماح لهم باتخاذ القرارات المناسبة في ضوء سياسات مساعدة.
١- أعلن شهرياً عن إجراءين أو تصرفين لم يعد من المهم الحصول على توقيعك أو موافقتك قبل القيام بهما. ٢- ضع خطباً أمام جميع العاملين فتلهب أسماعهم وحماسهم بفكرة عبقرية جديدة يمكن أن تحقق نتائج مذهلة، كما فعل صلى لله عليه وسلم مع **معاذ بن جبل** عند إرساله إلى اليمن	٢- تصميم برنامج خاص للتمكين والتحرير.	

التميز

ويتميز القائد المسلم عن غيره من القادة بالتالي:

- النية الصالحة الصادقة التي تصفي العمل من شوائب الدنيا فتجعل كل خطوة لله سبحانه، وكل كلمة لله سبحانه وتعالى، فهو بالله، ولله، ومع الله.
- الربط بين العمل الدنيوي والهدف الأخروي، مع الارتفاع والتحليق والسمو لما عند الله.
- الالتزام بقيم الإسلام العظيمة، وقواعد الحلال والحرام.
- الحرص على الاقتداء بالنموذج القيادي الأعلى محمد صلى الله عليه وسلم، وأصحابه الكرام رضوان الله عليهم ومن سار على نهجهم.

صناعة القائد

الوحدة التدريبية السادسة

• النظريات القيادية

نعيبُ زماننا والعيبُ فينا   وما لزماننا عيبٌ سوانا
وقد نهجو الزمانَ بغير جرمٍ   ولو نطقَ الزمانُ بنا هجانا

22.12.2005

في هذه الوحدة :

- القيادة التحويلية
- القيادة الموقفية
- الأنماط القيادية
- السلوك القيادي
- أحدث النظريات القيادية

نحن نتعامل في أكثر مشاكلنا القيادية ، بعملية الخبط العشوائي أو وردة يا وردة ، بدون معرفة لما نعمل ، وبدون معرفة مسبقة بالنظريات ، وأنماط السلوك ، ومتى نستخدم هذه النظرية ، ومتى نتركها ! عندها يصبح الآخرون ضحايا التجربة ، وضحايا التخبط ، فيكثر اللوم لهم ، ونتجاهل الحقيقة التي تقول : العيب فينا ، لعدم المعرفة .

س٢٦: من النظريات المميزة؛ نظرية القيادة التحويلية، فما أهم عناصرها ؟

للقائد في هذه النظرية أربعة مهام رئيسية، نلخصها كالتالي:

أولاً: تحديد الرؤية" أي صورة المستقبل المنشود":

فهو يوضح للأتباع الحلم، ويحدده لهم في صورة جميلة للمستقبل المنشود، بما يجعلهم متفائلين وصامدين أمام المصاعب ومتماسكين في جماعتهم ومتحمسين في أداء المهام المطلوبة منهم، والأهداف المشتركة بينهم. وليس بالضرورة أن يكون القائد وحده القائم بتشكيل الرؤية بل قد يشاركه الأتباع كذلك، وقد تتشكل لهم من المنهج الذي يحملونه أو ورثوه من سبقهم.

وقد تبدأ الرؤية بصورة **هلامية** تتضح مع الأيام وتتبلور مع تطور الأحداث ومع الحوار والمشاركة.

وتشير الدراسات إلى أن تشكيل الرؤية هو أهم عناصر القيادة التحويلية، وفي التاريخ الإسلامي نجد ذلك واضحاً في سيرة الرسول صلى الله عليه وسلم فهو دائم التذكير بالآخرة وهي **الرؤية النهائية**، وعندما كان الهدف الذي يقاتل من أجله الجندي المسلم واضحاً كان ذلك سبباً قوياً في رفع روحه المعنوية وإقدامه على القتال صابراً محتسباً.

فقد خاطب الله نبيه محمداً صلى الله عليه وسلم بقوله: (قل هل تربصون بنا إلا إحدى الحسنيين)[١]. والمراد بالحسنيين هنا: النصر والظفر في الدنيا أو الفوز بالشهادة، وهذا صلى الله عليه وسلم يحث أصحابه على الجهاد بقوله: **قوموا إلى جنة عرضها السماوات والأرض**[٢]

(١) سورة التوبة آية: ٨١.

(٢) أخرجه مسلم ٣/١٥١٠.

كما نجد الخلفاء الراشدين رضوان الله عليهم في عمل دؤوب للفتوح لإيمانهم برؤية انتصار الإسلام وانتشاره في أرجاء الأرض.

ثانياً: إيصال الرؤية للأتباع:

فلا قيمة للرؤية مهما كانت رائعة وجميلة إذا لم يفهمها الأتباع ويؤمنوا بها. والقائد الفعال هو القادر على إيصال الرؤية للأتباع بطريقة عاطفية، وبصورة واضحة تجعلهم يرونها كما يرون واقعهم فيتحمسون لها ويندفعون نحوها ويُضحّون من أجلها.

ونجد القادة في التاريخ يستعملون التعبيرات اللغوية الرائعة لأجل إيضاح الصورة المستقبلية والرؤية المنشودة. ففي معركة مؤتة، وعندما تخوف المسلمون من قتال الروم وضّح لهم عبدالله بن رواحة الهدف من القتال فقال: **يا قوم: والله إن الذي تكرهون للّذي خرجتم له تطلبون الشهادة، وما نقاتل الناس بعدد ولا قوة ولا كثرة، إنما نقاتلهم بهذا الدين الذي أكرمنا الله به، فانطلقوا فإنما هي إحدى الحسنيين، إما ظهور أو شهادة**[1].

ثالثاً: تطبيق الرؤية:

فالقائد الفعال لا يكتفي بشرح الرؤية بل يعيشها، فهو لا يدير أتباعه من برج عاجي ويحدثهم من فوق عن المستقبل والآمال والأحلام، بل هو يعيش بينهم ويُعلّق على كل حادث صغير أو كبير من خلال علاقته بالرؤية المنشودة ويتأكد من تطابق كل الأعمال مع هذه الرؤية والقيم والمبادئ التي تشكّلت عليها. والقائد الفعال كذلك صبور وذو تصميم وإرادة عالية في سيره وانطلاقته نحو رؤية جماعته، وبإصراره وثباته تتماسك الجماعة وتزداد ثقتهم بهذه الرؤية، وبإخلاص قائدهم وصدقه ووضوح الفهم لديه.

فهذا عمر بن الخطاب عندما رفع رأسه في بيت النبي صلى الله عليه وسلم قال: **فوالله ما رأيت فيه شيئاً يرد البصر، إلا أهبة ثلاثة**، فقلت: يا رسول الله أدع الله أن

---

(١) أخرجه الطبراني ورجاله رجال الصحيح إلا أنه مرسل

يوسع على أمتك، فقد وسَّع على فارس والروم، وهم لا يعبدون الله، فاستوى جالساً ثم قال: أفي شكٍ أنت يا ابن الخطاب[1]؟

رابعاً: رفع التزام الأتباع تجاه الرؤية:

هذه هي المهمة الرابعة للقائد الفعال، فبعد أن يحدد الرؤية ويوصلها لأتباعه ويعيشها ويطبقها على نفسه، فمن أدواره الرئيسية زيادة التزام أتباعه بها. ويستعمل القائد طرقاً شتى لغرس هذا الالتزام، منها:

- التشجيع والتذكير المستمر بالقصص، وأخبار السابقين، كقصص الأنبياء والصالحين.
- مشاركة الأتباع في تشكيل الرؤية واتخاذ القرار، ومنح الصلاحيات الواسعة كما حصل من الحباب بن المنذر في بدر.
- القدوة الصالحة، وتشير الدراسات الغربية الحديثة أن عدم وجود القدوات وضعف المصداقية لدى القادة هي أكبر شكاوى الأتباع في الغرب، بينما هي أقوى نقاط القيادة الإسلامية في القديم والحديث.

القولُ سهلٌ باللسانِ وإنما ... بالفعلِ يُمتحن الفتى ويُصنفُ

(1) رواه البخاري ٨ / ٣٠٢ و ٤٠١ ومسلم برقم ١٤٧٩

س٢٦: إذاً ما مدى نجاح نظرية القيادة التحويلية ؟ وما أهم الملاحظات عليها ؟

الدراسات الحديثة والتجارب التاريخية تثبت نجاح القيادة التحويلية بشكل واسع في مجالات كثيرة منها:

- الأتباع أكثر حماساً.
- وأكثر التزاماً بمبادئهم ورؤيتهم المنشودة.
- وأداؤهم لأعمالهم أفضل من غيرهم.
- ويعملون كفريق متماسك مضحين بذواتهم ومصالحهم الشخصية لأجل رؤية الجماعة.

ورغم أن هذه النظرية تعتبر من أكثر النظريات قبولاً في الوقت الحالي إلا أن الدراسات غير حاسمة في أن القائد التحويلي هو الذي صنع النجاح. بل أحياناً يقوم المحللون بتفسير النجاح بأن سببه القائد التحويلي ولا ينسبون الفشل إليه.

ولعل المنهجية الأكثر علمية هي أن تتم دراسة التجارب الناجحة وتقارن بالفاشلة ومن ثم دراسة مدى تطبيق القائد في الحالتين لهذه النظرية (أو غيرها) لنستطيع قياس مدى نجاحها. وهذا ما لم يتم علمياً حسب علمنا حتى الآن.

كما أن التعميم بأن كل قائد تحويلي سينجح في كل الأحوال تعميم بحاجة إلى إعادة نظر. ولعل الأمر مناسب لحالات معينة دون غيرها (كما هو الحال مع باقي النظريات).

ونظن أن القيادة التحويلية تكون أكثر فعالية عند:

ـ تأسيس المنظمات.

ـ عند فترات الانتقال والتغيير.

ـ عند المصائب والكوارث.

فالناس في هذه الأحوال أكثر حاجة للرؤية والتفاؤل والتذكير بالقيم . وكذلك هم بحاجة إلى قائد قدوة ثابت ومصرّ بإرادة حازمة للاستمرار وإلا تفككت الجماعة وتمزقت .

وينبغي التذكير كذلك أن هذه النظرية لا تلغي الأهداف قريبة المدى والعمل الجاد والاهتمام بالأداء والإنجاز الفوري . ولعل المشكلة تكمن في **تحديد كمية الجرعة اللازمة من القيادة التحويلية بالمقارنة مع القيادة العملية** . وبما يتناسب مع الشخص المقابل والموقف المحيط .

القيادة الموقفية

س٢٢: ما نظرية القيادة الموقفية؟ وهل هي ناجحة؟

هي نظرية تؤكد أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما، حسب ظرف ما، قد لا يصلح لظرف أو مرحلة أخرى. **فالصديق** رضي الله عنه أقدر على القيادة من عمر بن الخطاب رضي الله عنه في موقف الردة حيث قال له عمر بن الخطاب: **الزم بيتك ومسجدك فإنه لا طاقة لك بقتال العرب**. فالتفت إليه أبو بكر متغيراً، قائلاً قولته المشهورة: **إيه يا عمر! أجبار في الجاهلية خوار في الإسلام. والله لو منعوني عقال بعير كانوا يؤدونه لرسول الله صلى الله عليه وسلم لقاتلتهم عليه.**

فالقائد الفعال يستطيع أن يُشكِّل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف.

وهناك دوران رئيسيان للقائد وهما:

التوجيه	التشجيع
التوجيه هو: إعطاء الأتباع التعليمات أي كيف يؤدون الأعمال، ومتى؟ وأين؟ ودور الأتباع هو الإنصات والتنفيذ أساساً.	**أما التشجيع هو:** تحفيز الأتباع لأداء الأعمال بأنفسهم وتحميسهم ورفع ثقتهم بأنفسهم والإنصات لهم وإعطاءهم الصلاحيات ومشاركتهم في اتخاذ القرار.

القائد الفعال

وهناك أربعة أنماط من الأتباع حسب درجة الكفاءة والحماس، وباختلاف هذه الأنماط ينبغي للقائد الفعال أن يكيِّف درجة التوجيه والتشجيع كما يلي:

١- إذا كان التابع **متحمساً** ولكنه **قليل الكفاءة**، فينبغي للقائد زيادة جرعة **التوجيه** وتخفيف **التشجيع**.

٢- وإذا كان التابع قليل الحماس وقليل الكفاءة، فعلى القائد زيادة جرعتي التوجيه والتشجيع.

٣- أما إذا كان صاحب كفاءة ولكنه قليل الحماس فهو بحاجة للتشجيع أكثر من التوجيه.

٤- إذا كان صاحب كفاءة ومتحمس وملتزم بشكل كبير فهو بحاجة للتفويض أي جرعة قليلة من التشجيع والتوجيه وإعطاءه الفرصة للتصرف.

ونحن نعتبر هذه النظرية من أفضل النظريات، وقد ثبت نجاحها بشكل كبير في أرض الواقع. ونرى كيف أن النبي صلى الله عليه وسلم كان يختار أفضل أصحابه من أهل الكفاءة والحماس والالتزام والوعي لقيادة الجيوش وولاية المناطق ويعطيهم النصائح المحدودة ثم يترك لهم حرية التصرف. كما كان يفعل مع خالد بن الوليد وعمرو بن العاص رضي الله عنهما.

بينما نرى النبي صلى الله عليه وسلم يرفض إعطاء الولاية لبعض الجدد في الإسلام لنقص الكفاءة لديهم. ونراه يعطي البعض درجة كبيرة من التشجيع كما فعل مع عمرو بن العاص في ذات السلاسل. فقد ولاه على سرية فيها أبو بكر وعمر رضي الله عنهما، حتى قال عمرو بن العاص: فحدثت نفسي أنه لم يبعثني على قوم فيهم أبو بكر وعمر إلاَّ لمنزلة لي عنده. ونراه صلى الله عليه وسلم يعطي آخرين درجة عالية من التوجيه كما فعل مع أسامة بن زيد فقال له: سر إلى موضع مقتل أبيك، فأوطئهم الخيل، فقد وليتك هذا الجيش، فأغز صباحاً على أهل أُبْنَى وحرِّق عليهم، فأسرع السير تسبق الأخبار، فإن أظفرك الله، فأقلل اللبث فيهم، وخذ معك الأدلاء وقدِّم العيون والطلائع أمامك[١١٦].

فالنظرية منطقية وتطبيقاتها واقعية ومتكررة في الحاضر والسابق.

---

١١٦ انظر: ابن سعد، الطبقات الكبرى ٢/ ١٩٠ نقلاً عن المنهاج النبوي في دعوة الشباب ص ٣٨٥

من أكبر الأخطاء

ـ أن نقود الجميع بنفس الأسلوب.

ـ أن لا ندرس الأفراد ولا نقيمهم. فكيف نحدد ما يناسبهم من الأنماط.

ـ العكوسات. فالوالدان والمعلم يتعاملون مع الشباب في عمر البلوغ بصيغة **التشجيع**. مع نسيان روح **التوجيه**. والمدير الذي يتعامل مع الموظف الجديد **بالتشجيع**. ومن يملك الكفاءة والخبرة يعامله بـ **التوجيه**.. كل ذلك يتسبب في فقدان وتسريب الطاقات.

الأنماط القيادية

س٢٤: هل لكل إنسان أسلوبه الخاص بالقيادة لا يغيره، أم لكل منا أنماط متعددة؟

بحث الكثير من المفكرين الغربيين في هذا الموضوع وأشار أكثرهم إلى وجود نمط محدد لكل إنسان واخترعوا القياسات التي تحدد هذا النمط من ذاك، ومن بين هذه الأنماط ما يلي:

• الروتيني • المنمي • الأوتوقراطي • الموفق • الجامل • الانسحابي • المتكامل • الموجه • المساند • المفوض • الرئيس • المسيطر • المؤثر • المستقر • الحافظ • الاجتماعي • المتأرجح • الرسمي • الاستشاري • المشارك • المشغل.

وتجد تفصيلاً لها في كتاب **القيادة في القرن الحادي والعشرين**. والذي نراه أن لكل إنسان طبيعته الخاصة، والتي يميل إليها ولا يتكلفها، ويمارسها بشكل طبيعي كأن يكون شديداً أو رفيقاً أو حازماً أو ليناً أو غير ذلك ومن ثم نستطيع أن نقر أن هناك ما يسمى **بالنمط القيادي الأساسي للإنسان** ولكن ذلك لا يعني السيطرة التامة لذلك النمط، بل على القائد أن يغيره عندما يتطلب الأمر ذلك وهذا واضح في التاريخ الإسلامي، فنجد أن النبي صلى الله عليه وسلم يُشَبِّه أبا بكر بإبراهيم عليه السلام الذي قال: (فمن تبعني فإنه مني ومن عصاني فإنك غفور رحيم)[1]، وأيضاً بعيسى عليه السلام الذي قال: (إن تعذبهم فإنهم عبادك وإن تغفر لهم فإنك أنت العزيز الحكيم)[2] وذلك في رفقهم، ويشبّه عمر بن الخطاب بنوح عليه السلام الذي قال: (ربِّ لا تذر على الأرض من الكافرين دياراً)[3]، وأيضاً بموسى عليه السلام الذي قال: (واشدد على قلوبهم فلا يؤمنوا حتى يروا العذاب الأليم)[4][5].

---

(1) سورة إبراهيم، آية: ٣٦.

(2) سورة المائدة، آية: ١١٨.

(3) سورة نوح، آية: ٢٦.

(4) سورة يونس، آية: ٨٨.

(5) الحديث بهذا اللفظ أخرجه الإمام أحمد في مسنده ١/٣٨٣ وبهذا الإسناد هو ضعيف لانقطاعه، ورواه الترمذي ٣٠٨٤ قال أبو عيسى: هذا حديث حسن وأبو عبيدة بن عبد الله لم يسمع من أبيه. وأخرجه الحاكم ٣/٢١ وقال: صحيح الإسناد ولم يخرجاه ووافقه الذهبي.

ونجد أن الرقة هي سمة عامة لدى **أبا بكر** رضي الله عنه, وكذلك الشدة هي سمة عامة لدى **عمر بن الخطاب** رضي الله عنه كما في قصة الأسرى في بدر, ولكن ذلك لم يمنع **أبي بكر** رضي الله عنه من الشدة عندما احتاج الأمر إلى ذلك كما في قصة الردة. ولم يمنع **عمر بن الخطاب** من الرقة, بل البكاء في المواقف التي تطلبت ذلك.

س٥٢: ما نظرية السلوك القيادي؟ وما الأسلوب المفضل لها؟ وما أهم الملاحظات عليها؟

نتيجة للأبحاث التي قامت بها جامعتا أوهايو ومتشغن في الأربعينات والخمسينات من القرن 20. تم استخلاص مجموعتين من السلوك القيادي مستخلصة من ١٨٠٠ سلوك قيادي:

السلوك الأول: الاهتمام بالناس:

حيث يركز القائد على العلاقات الإنسانية ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات الأساسية:

١- الصدق في الاهتمام باحتياجات الأتباع.

٢- الرغبة الجادة في تحسين أوضاعهم.

٣- الاستماع لمقترحاتهم وملاحظاتهم.

٤- المساعدة الشخصية لهم.

٥- مساندة اهتماماتهم وطموحاتهم.

٦- معاملتهم كأنه أحدهم.

٧- التعامل الأخلاقي والعادل.

٨- الاهتمام بوضعهم الأسري.

٩- الإقناع أو الشرح عند المشاكل أو المصائب.

١٠- مشاركتهم في اتخاذ القرار.

السلوك الثاني: الاهتمام بالعمل:

حيث يركز القائد على الإنجاز وأداء العمل بإتقان، وفي الوقت المحدد، ويتمثل ذلك في مجموعة من الصفات، أهمها:

١- تحديد المهمة بدقة.

٢- توزيع الأدوار بين المنفذين بوضوح.

٣- تحديد المطلوب والمسموح والممنوع (الإجراءات والسياسات).

٤- الحزم في تطبيق الأوامر.

٥- دفع الناس لمستوى أداء عالي.

ويستعمله بعض الناس باستمرار، بينما يستعمله بعض القادة في الأوقات الحاسمة وعند الأزمات.

الدراسات تُشير

وأشارت الدراسات في السبعينات إلى ارتباط وثيق بين السلوك الأول **الاهتمام بالناس** ووجود درجة عالية من الرضى الوظيفي تتمثل في قلة التغيب، وقلة التذمر وارتفاع في الالتزام بالمجموعة.

وأشارت كذلك إلى أن السلوك الثاني **الاهتمام بالعمل** أدى إلى ضعف في الرضى الوظيفي وزيادة في الغياب وارتفاع في ترك العمل والمجموعة. ولكن المثير أن الدراسات أثبتت أن سلوك **الاهتمام بالعمل** يؤدي إلى إنتاجية أعلى من سلوك القائد **باهتمامه بالناس**. كما يؤدي إلى انسجام أعلى داخل الفريق.

كما أثبتت أن كثيراً من الناس والطلاب بالذات يُفضلون أن يمارس قائدهم (أستاذهم) سلوك **الاهتمام بالعمل** لأنه يعطيهم صورة أوضح لما هو مطلوب منهم بالضبط.

الأسلوب المفضّل

ظن الناس في البداية أن القائد إما أن يمارس **الاهتمام** بالناس أو الاهتمام بالعمل ولا يمكن الجمع بينهما، ولكن الدراسات اللاحقة أثبتت خطأ هذا الظن. وطرح بلايك وأدمز أن هناك

خمسة أنواع من السلوك يمارسها القائد وهي:

١- **اهتمام بالناس عـــــالٍ واهتمام بالعمل** منخفض.

٢- **اهتمام بالناس** منخفض **واهتمام بالعمل** عـــــالٍ.

٣- **اهتمام بالناس** منخفض **واهتمام بالعمل** منخفض.

٤- **اهتمام بالناس** متوسط **واهتمام بالعمل** متوسط.

٥- **اهتمام بالناس عـــــالٍ واهتمام بالعمل** عـــــالٍ.

وإذا استطاع القائد أن يمارس الأمرين معاً بفاعلية عالية فسيؤدي ذلك إلى نتائج متميزة. فالقائد الفعال حسب هذه النظرية من يعرف كيف يمارس الأسلوبين معاً ويحافظ على الولاء وتماسك الفريق والإنتاجية العالية بشكل مستمر.

أما أهم الملاحظات على هذه النظرية والتي أدت إلى ابتعاد كثير من العلماء عنها هي أنها لم تأخذ بعين الاعتبار الموقف والظرف، وافترضت أن هناك سلوك، ومن هنا أخذ العلماء يميلون أكثر نحو نظرية **القيادة الموقفية** بدلاً من نظرية السلوك القيادي.

ومن خلال دراسة السيرة المطهرة وجدنا النبي صلى الله عليه وسلم يهتم بـالإنجاز دوماً ولكنه كان دائم الاهتمام بالناس كذلك وليس معنى الاهتمام بالناس المجاملة المستمرة ولكنه يعطي كل إنسان ما يحتاجه، وقد يكون تعامله مع البعض بالشدة أو الحزم لأن هذا ما يحتاجه ذلك الشخص في ذلك الموقف، فهذا صلى الله عليه وسلم مع حِبّه **أسامة بن زيد** عندما كلّمه في شأن المرأة المخزومية التي سرقت في عهد النبي صلى الله عليه وسلم، في غزوة الفتح، فتلوّن وجه المصطفى صلى الله عليه وسلم وقال: **أتشفع في حد من حدود الله؟**[1] إذاً هي نظرية مقبولة وإن كان يندر أن نجد من البشر

---

(١) رواه البخاري ٦٧٨٨/١٢ ومسلم ١٦٨٨/٣

من يستطيع أن يوازن بين الاهتمام بالناس والعمل في آن واحد. فإن تمكن القائد من فعل ذلك فقد نجح.

س٢٦: إذا ما النظرية المفضلة في السلوك القيادي؟

من أفضل النظريات في السلوك القيادي نظرية DISC وجاءت من عالمين في الإدارة والنفس. وهي كالتالي:

القائد	السلوك	الرمز	التحليل القيادي
المسيطر Dominant مؤثر على المدى القصير	سريع يهتم بالعمل	D	• يصدر أوامره بطريقة مباشرة. • يحب البروز. • ويمثل على الناس. • يهتم بالعمل أكثر من الناس. • ليس له مكتب. • سريع وكثير الإنتاج.
المؤثر Influential مؤثر على المدى البعيد	سريع يهتم الناس	I	• لايحب الروتين. • محبوب جداً. • ليس له مكتب. • علاقاته واسعة. • قدرته على تحريك الناس كبيرة. • يصدر أوامره بطريقة غير مباشرة.
المستقر Sready	دقيق / حريص / متدرج حريص على الإنجاز	S	• لايحب التغيير الكبير "لايحب التطوير". • يتعامل مع العمل ببطء. • دقيق • علاقاته الإنسانية غير واسعة.
المحافظ Cautious	دقيق / حريص / متدرج حريص على العلاقات	C	• شخصية مميزة. ويرى المسألة بموضوعية • شغله دقيق. • علاقاته جيدة. • لايميل إلى التغييرات ويحرص على التدرج الشديد

القائد الفعال

- هو الذي يشكل فريقاً متنوعاً من خلال هذه النظرية.
- القيادات العليا تستخدم (المسيطر + المؤثر).
- القيادات السفلى تستخدم (المستقر + الحافظ).
- هو الذي يحسب بالهرم الثلاثي:



س٢٧: ما آخر النظريات القيادية؟

من خلال اطلاعنا فإن أبرز نظريتين ظهرتا في الفترة الأخيرة هي:

١ـ نظرية بلانك باسم ١٠٨ صفات للقائد الفطري:

الصادر في عام 2001، والتي يؤكد فيها على عدم وجود قائد فطري، وإنما هي مجموعة من الصفات والقدرات القابلة للتعلم (ويحددها بمئة وثمان صفات) ومن يتدرب عليها وخاصة في صغره سيظهر للناس بأنه قائد فإن مارسها بسلاسة ويسر وبلا تكلف سماه الناس قائداً فطرياً.

٢ـ نظرية الدين في القيادة:

والتي انتشرت في الآونة الأخيرة في عدة كتب غربية، ومن أبرزها (مع الاعتذار لسوء اختيار الأسماء ولكنها ترجمة حرفية لعناوين كتب مشهورة): **(الله رئيسي تعالى الله عن ذلك) (المسيح المدير) (الله في بيئة العمل)** وغيرها... ورغم تحفظنا على العبارات وكذلك على محدودية النصرانية في توفير الأمثلة الكافية والتوجيه الصحيح لجعل الدين محوراً للإدارة والقيادة، نظراً لطبيعة تطبيق النصارى بفصل الدين عن الحياة والانفصام النكد بين العلم والدين لديهم، وبين الكنيسة والدولة، ولعدم شمولية الدين لكل مظاهر الحياة وجوانبها، رغم تحفظنا على ذلك كله والتأكيد على أن الدين الإسلامي أقدر على طرح نظرية متكاملة في ذلك، إلا أن ما طرحته هذه الكتب يمكن اعتباره محاولة أولية في إعادة كتابة نظريات القيادة والإدارة وفق القيم والمبادئ الدينية وهذه إحدى طموحاتنا المستقبلية إن شاء الله تعالى.

بعد قراءتك لهذه الدورة قراءة هادئة، ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته:

ـ إن كان فوائد أو نحوها فاكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ" مفكرة القارئ".

ـ إن كان قرارات فعلية مستقبلية، فاكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ" سأفعل".

مفكرة القارئ:

سأفعل

دورة
المتقدمين

الدورة الثالثة

صفات القائد

الوحدة التدريبية السابعة :

- الصفات الخمس للقائد الفعال .

الوحدة التدريبية الثامنة :

- الصفات الأربع للقائد الإسلامي .

الوحدة التدريبية التاسعة :

- نماذج قيادية .

الأسئلة (١٨ - ٣٢)



من أنت يا هذا؟ أما لك في الورى   عقلٌ يفكرُ في الأمور فيحسمُ
إني لأرجو أن أراك مزمجرا   أنا مؤمنٌ بمبادئي أنا مسلمُ

صفات الفعالية هي الصفات التي ترفع القائد، وتميزه عن الآخرين، فإن الفعالية خصلة شريفة، وخلّة حميدة، وخلق رفيع، وأدب سام تتعشقها قلوب القادة، وتهفو إلى اكتسابها نفوس الرواد.

مَنْ أنت؟ تسألني، فقلت لها: أنا جسدٌ وروح
أنا ذلك الإنسانُ يسري في تواضعه الطموح.

وسنلقي الضوء في هذه الدورة على الأسئلة التالية:

س٢٨: ما نظرية الصفات القيادية؟ وما رأي الإسلام بها؟

س٢٩: ما الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؟ وما مدى صحتها؟

س٣٠: ما الصفات القيادية التي لا يمكن الاستغناء عنها؟

س٣١: هل هناك صفات يتميز بها القائد المسلم عن غيره؟

س٣٢: هلاّ قلبتم لنا صوراً وصفحات من صناعة الرواد؟

ومن خلال الإجابة على الأسئلة، سينقدح في أذهاننا الصفات الخمس للقائد الفعال، والصفات الأربع للقائد الإسلامي، ومن ثم نقلّب صفحات من صناعة الرواد، فمن أراد أن يكون رائداً، فليدخل عالم الرواد.

حيِّ جيلاً بالمكرمات تناجى	أثلج الصدر صحوهُ إثلاجا
حبهم مؤمنين أو مؤمنات	حيِّ فيهم للصالحات انتهاجاً
حيِّ جيلاً صحا فقرّت عيون	وانتشى الدين فرحةً وابتهاجاً

الوحدة التدريبية السابعة

• الصفات الخمس للقائد الفعّال

غلوٌ في الحياة وفي الممات لحقٌ أنت إحدى المعجزات
كأن الناس حولك حين قاموا وفودُ نداك أيام الصِّلات

عندها تتعرف على:

نظرية الصفات القيادية.
الصفات التي لا يمكن الاستغناء عنها.
أولاً : الرؤية المرشدة.
ثانياً : التوازن.
ثالثاً : المهارة في التعامل مع الناس.
رابعاً : التحكم.
خامساً : معرفة الرجال.

قالوا قديماً: أن لكل إنسان وجود وأثر، ووجوده لا يغني عن أثره، ولكن أثره يدل على قيمة وجوده.

ولذلك لابد أن لكل واحد منا طموحات وأحلام يريد تحقيقها، يقول نابليون: الجندي الذي لا يطمح إلى أن يصبح جنرالاً في يوم ما هو جندي لا خير فيه، وحتى تصبح قائداً فعالاً، عليك بالصفات الخمس للقائد الفعال.

نظرية الصفات القيادية

س٢٨: ما نظرية الصفات القيادية؟ وما رأي الإسلام بها؟

باختصار يقول أصحاب هذه النظرية أن هناك صفات للقائد (قليلة نسبياً حددها بعض علماء القيادة بأربعة فقط، وأوصلها البعض إلى اثني عشر. وتجد ملخصاً لها في كتاب **القيادة في القرن ٢١**) من توافرت فيه هذه الصفات كان مؤهلاً للقيادة وإلا فإنه لا يصلح لها. (لم تجد صفات متفق عليها لدى العلماء الغربيين ولا علماء المسلمين في السلف أو الخلف) ويهاجم عالم الإدارة الكبير **بيتر دركر** الرجل الكبير الذي تجاوز الثمانين، والذي درس موضوع القيادة إلى خمسين سنة، وبقوة نظرية الصفات، ويذهب إلى أبعد من ذلك، أنه لا توجد صفات خاصة يجب أن يتميز بها القائد، وإنما تعتمد المسألة على الظرف والموقف، ويرفض إمكانية تحديد حتى القليل من السمات الأساسية. طبقاً لذلك فإن كل نقاش حول المميزات والسمات عبارة عن مضيعة للوقت.

أما رأي الإسلام فيصعب تحديده من قبل شخص أو شخصين ولكن رأينا الشخصي في ذلك هو أن رأي **دركر** أقرب للصواب وإن كان هناك صفات أساسية، يجب توافرها للقائد، وصفات ليكون قائداً إسلامياً.

س٢٩: إذاً ما الصفات التي يجب أن تتوفر في القائد؟ وما مدى صحتها؟

تطورت نظرية الصفات تطوراً كبيراً، فبدأت بمجموعة صفات تشملها نظرية السوبرمان أي القائد الخارق الذي تتوافر فيه كل صفات الكمال. ولما وجد العلماء أن هذا غير ممكن ولا يصلح كتفسير لظاهرة القيادة المنتشرة بين الناس صالحهم وطالحهم، تخلوا عنها.

ثم أنه في الأربعينات من القرن العشرين ظهرت دراسة رئيسية نشرها **Stogdill** في الفصل الخامس من كتابه **دليل القيادة** الصادر عام ١٩٧٤م مفادها أنه لا توجد

قائمة متفق عليها لدى العلماء الذين نشروا مئات الدراسات حول القيادة.

ثم في الخمسينات ظهرت دراسات تشير إلى وجود عدد قليل من الصفات المشتركة لدى القادة ولكن هذه الصفات المشتركة لها تأثير محدود وضعيف على القيادة وإنما الأثر الأكبر هو للصفات غير المشتركة والتي تختلف من شخص لآخر ومن موقف لآخر. وكاد علماء الإدارة أن ييأسوا من الوصول إلى قائمة موحدة وتخلى الكثيرون عن أبحاثهم في هذا الموضوع وبدأوا يبحثون عن تفسيرات أخرى لمسألة القيادة بخلاف نظرية الصفات.

ولكن مجموعة من أبرز علماء الإدارة عادوا مؤخراً لنظرية الصفات من جديد، مؤكدين على أن السابقين إنما فشلوا لأنهم ركزوا على الصفات الجسدية والمظهرية والشكلية أو الصفات المجردة وهذا سبب فشلهم.

سُباعية القيادة

وتبلورت نظرة جديدة حول القيادة تلخص القيادة في مجموعة قليلة من الصفات المشتركة بين كل القادة المؤثرين، بغض النظر عن الموقف أو الظرف. فإذا أردنا اختيار شخص للقيادة فعلينا أن نبحث عن هذه الصفات، وإن أردنا تدريب شخص على القيادة فما علينا سوى التركيز على هذه الصفات.

والدراسات الحديثة تشير إلى اقتناع معظم المنظمات الغربية والشرقية بهذا الأمر وممارستهم لاختيار القيادات وتطويرها بناء على هذه النظرية.

ويلخص Meshane في الفصل الرابع عشر من كتابه(Behaviour Organizational) الصادر في عام ١٩٩٨م هذه الصفات في الجدول التالي (مع تصرف من السويدان)

الصفة	التحليل القيادي
التحفيز	الرغبة الداخلية لدى القائد لاستعمال قوته لتحريك الناس للوصول للأهداف باستعمال العلاقات الاجتماعية والإنسانية
الذاتية	المحرك الداخلي الذي يدفع القائد نحو الهدف.
المصداقية	الصدق والقدوة وتطابق القول مع الفعل مما يولد الثقة لدى الأتباع (وأشارت عدة دراسات رئيسية إلى أن هذه أهم الصفات التي يبحث عنها الأتباع)
الثقة بالنفس	إيمان القائد بمهاراته وقدراته للوصول للأهداف . ويتصرف بطريقة تجعل الأتباع يقتنعون بذلك .
الذكاء	قدرة فوق المتوسط العام للبشر للتعامل مع حجم كبير من المعلومات وتحليلها للوصول إلى حلول بديلة واستغلال الفرص الغير ظاهرة (وليس بالضرورة أن يصل القائد إلى درجة العبقرية ولكنه يجب أن يكون أعلى من المتوسط في ذكائه)
معرفة بالموضوع	القائد لديه تمكن من الموضوع الذي يديره. ومن المناخ والبيئة التي يعمل بها بحيث يصل إلى درجة من الفهم لطبيعة القرارات المناسبة وتبني أو رفض الاقتراحات المقدمة
الرقابة الذاتية	القائد الفعال لديه رقابة ذاتية تمكنه من استشعار أي تغيرات حوله ولو كانت دقيقة. وتعديل تصرفاته لتناسب الحالة حوله (تشير دراسة صدرت في مجلة علم النفس التطبيقي عام ١٩٩١م إلى أن من يملك هذه الصفة لديه فرصة أكبر من غيره للبروز كقائد ولو بشكل غير رسمي)

النظرية في الميزان (1)

ورغم انتشار هذه النظرية إلا أن عليها مجموعة من الملحوظات العلمية:

١- لا يصح افتراض أن كل من تتوافر لديه هذه الصفات سيكون قائداً، فهناك فرق بين وجود القدرات وممارستها، فليس كل من توافرت له هذه الصفات أصبح قائداً فعالاً وحرك الناس نحو الهدف، بل ظل بعضهم تابعاً مقوداً!

وهناك أمثلة عملية في ذلك، فكثير من الصحابة رضي الله عنهم من أمثال **عبدالله بن مسعود مثلاً**، توافرت لديه هذه الصفات ولم يصبح قائداً بل أصبح عالماً.

٢- تشير النظرية إلى مفهوم الشمولية في القيادة أي أن كل من تتوافر لديه جميع هذه الصفات السبعة سيصبح قائداً في أي ظرف أو حالة، وهي تشير كذلك إلى ضرورة توافرها جميعاً (أو أي مجموعة محددة من الصفات حسب اختلاف العلماء في ذلك) وأن نقص أي منها سيحرم الإنسان من القيادة.

وهذه النظرة فيها تبسيط شديد لهذا الموضوع المعقد وإن كانت الأبحاث العلمية لم تثبت ذلك أو تنفيه حتى الآن.

ورأينا أنه من المفيد بالتأكيد توافر هذه الصفات وستعطي الإنسان فرصة أكبر للقيادة ولكن اشتراطها هي فقط وضرورة توافرها جميعها كشرط لازم للقيادة مسألة فيها نظر.

أبو ذر رضي الله عنه ومنعه من القيادة

فالصحابي الجليل أبو ذر رضي الله عنه كانت لديه:

١- الرغبة الذاتية: وقد طلب من النبي صلى الله عليه وسلم أن يوليه وذلك بقوله: ألا تستعملني؟!(1) وأراد بذلك خدمة المسلمين.

٢- التحفيز: ولا شك أنه كان محركاً ومحفزاً للناس، بل هو من أكثر الناس مبادرة لنصح الناس.

---

(1) أخرجه مسلم برقم ١٨٢٥

٣-**المصداقية**: ولا شك أن شبيهه نادر، ويكفيه حديث المصطفى صلى الله عليه وسلم: **ما أقلّت الغبراء ولا أظلت الخضراء أصدق لهجة من أبي ذر**[١].

٤- **ثقته بنفسه**: **فهي** كبيرة وإلا لم يطلب الإمارة، ولم تسلم على يديه قبيلتي غفار وأسلم، ولم يسر في الصحراء وحده، ولم يواجه الخلفاء والأعيان بالحق.

٥-**الذكاء**: وذلك بسبب صحبة النبي صلى الله عليه وسلم التي تجاوزت الخمس سنوات، فكان لماحاً، ويتبين ذلك في كثير من مواقفه مع النبي صلى الله عليه وسلم.

٦-**معرفته بالموضوع**: معرفته بأحوال المسلمين، وتمكنه من الإسلام تجعله في مصاف العلماء.

٧-**الرقابة الذاتية**: كان رضي الله عنه حساساً لأي انحراف لدى المسلمين أو تعلق بالدنيا، جعلت بينه وبينهم مواجهة اضطرته في النهاية أن يعيش وحده ويموت وحده.

التحليل القيادي

فبنظرة فاحصة لهذه الشخصية الفريدة ترى توافر جميع الصفات فيها، ومع ذلك لم يصل للقيادة، بل لا يصلح لها، كما قال صلى الله عليه وسلم: **يا أبا ذر إنك رجل ضعيف**[٢]، وفي حديث آخر، قال صلى الله عليه وسلم: **لا تأمّرن على اثنين**[٣]. ويحلل ذلك الإمام الذهبي رحمه الله قائلاً إلى أن الفهة كامنة في قوة الرأي، وتحمل مسؤولية الأمة وحسن التدبير لها، وأبو ذر رضي الله عنه قد فرّغ قلبه للآخرة، وكان حادي الركب إليها، والضعف (ليس مقصود به البدن، فقد كان قوي البدن شجاعاً) وإنما هو محمول على ضعف الرأي، فإنه لو وُلّيَ مال اليتيم لأنفقه كله في سبيل الخير، ولترك اليتيم فقيراً، فقد كان لا يستجيز ادخار النقدين، والذي يتأمر على الناس لا بد أن يكون فيه حلم ومداراة[٤].

إذاً إما أن هناك صفات أخرى أو نحن علينا فهم الصفات بطريقة مختلفة أو أن هذه

(١) أخرجه ابن ماجه برقم ١٥٦ وقوّاه الذهبي، وصححه الشيخ الألباني رحمه الله في صحيح سنن ابن ماجه ١٢٨/١.
(٢) أخرجه مسلم برقم ١٨٢٦.   (٣) أخرجه مسلم برقم ١٨٢٦.
(٤) سير أعلام النبلاء ٧٥/٢.

النظرية غير فعالة في تفسير كل ظاهرة قيادية.

النظرية في الميزان (٢)

٣- هناك فرق بين انطباعنا بأن شخصاً ما قيادي، وبين ممارسته للقيادة فعلاً. كما أن تحليل الصفات قد يكون معكوساً، أي أننا نقوم بتحديد أشخاص معينين ناجحين في الحياة، ثم نبحث عن بعض الصفات غير الظاهرة ونحددها على أنها صفات الناجحين أو القياديين. فنحن الذين شكلنا مفهوم القيادة. أما الصفات القيادية فلم تفرض نفسها على النظرية.

وعند تأملنا للقادة الصالحين والطالحين، نجد أن بعض الفاسدين أصبح قائداً يتبعه من استخفهم نحو أهدافه، ومنهم فرعون الذي يقول عنه الله تعالى: ﴿فاستخف قومه فأطاعوه﴾[1]. عند تأملنا لهم لا نجد هذه الصفات في القادة الطالحين مثلاً. ولا يمكن أن نقول عنهم إنهم ليسوا قادة (حسب التعريف العام للقيادة) كما لا يمكن أن نقول عنهم غير فعالين فقد وصلوا إلى أهدافهم، بينما لم يتمكن الصالحون من إيقافهم في بعض الأحيان. ولعل أبرز مثال على ذلك **أصحاب الأخدود** الذين أحرقهم الملك الكافر وانتصر عليهم في الدنيا – وهي هدفه – وأما الانتصار الأخروي فللمؤمنين لا شك، ولكن الآخرة ليست هدف هذا الملك الظالم، إذاً في النظرة الدنيوية هو الذي انتصر. فإما أن نحدد القيادة في الصالحين فقط (وهذه ليست النظرة العلمية للموضوع، فلا شك أن الكفار والظالمين لديهم قادة) وإما أن نعدّل الصفات القيادية، ونلغي المصداقية مثلاً، وإما أن نرفض نظرية الصفات القيادية، أو نعيد النظر فيها على الأقل.

س ٣٠: ما الصفات القيادية التي لا يمكن الاستغناء عنها؟

إذا سلمنا بنظرية الصفات (بالملاحظات التي ذكرناها سابقاً) فمن بين ما ذكره علماء القيادة من صفات (تجد القائمة الكاملة في كتاب **القيادة في القرن ٢١**) فنحن نميل إلى الصفات الخمس كصفات رئيسية للقائد الفعال.

---

[1] سورة الزخرف، آية ٥٤.

الصفة الأولى

الرؤية المرشدة

إننا لا نستطيع أن نسيطر على الحاضر ونضبط إيقاعه إلا من خلال مجموعة من الآمال والطموحات المستقبلية.

عندها نتعرف على:

القوة الخارقة:

نصيحة جوهرية:

كيف تحدد رؤية مرشدة؟

القائد الفعال تحركه أهدافه بعيدة المدى ولديه طموحات عالية بالمقارنة مع من حوله، ولعل المصطفى صلى الله عليه وسلم هو أبرز مثال لذلك. فبالإضافة إلى الهدف الأخروي كان دائم التأكيد على أن الانتصار سيكون قريباً للإسلام، وسيعم السلام والأمن ربوع جزيرة العرب. بل وضع رؤية مرشدة للمسلمين على مدى الزمان خلاصتها أن المستقبل للإسلام.

القوة الخارقة!

اكتشف Victor Frankl عالم النفس النمساوي اكتشافاً هاماً خلال فترة اعتقاله في معسكرات النازية. لقد وجد بداخله طاقة ترفعه فوق ظروف القهر التي تعرض لها أثناء الاعتقال. لقد كان يقوم بدور المراقب لما يدور داخل هذه المعسكرات. بالإضافة إلى كونه يعيش حياة الاعتقال فعلاً. بدأ هذا العالم يسأل نفسه السؤال الهام: **ما الذي جعل بعض الناس يعيشون هذه الخبرة المريرة بينما مات الأضعف؟** لقد بدأ يدرس من حوله من المعتقلين في ضوء عدة عوامل شخصية منها: الصحة والحيوية، وهيكل الأسرة والذكاء وأساليب البقاء ثم خلص إلى أن كل هذه العوامل لم تكن هي السبب الرئيسي. لقد كان السبب الرئيسي الذي اكتشفه داخل الناجين من هذه المأساة **هو وجود الإحساس بالرؤية المستقبلية**.

لقد سيطر على كل من نجح في البقاء يقيناً بأن **لهم مهمة في الحياة** يجب استكمالها، وأن لهم مهام حيوية مازالوا في حاجة إلى الانتهاء منها.

لقد ذكر الأسرى من الجيش الأمريكي في فيتنام نفس الشيء. لقد كانت الرؤية المستقبلية القوية التي يملكها هؤلاء الأسرى القوة الدافعة التي منحتهم الحرص على البقاء.

إن قوة الرؤية هي قوة خارقة! لقد أثبت البحث أن **الأطفال الذين لديهم رؤية واضحة لمستقبلهم هم** أكثر نجاحاً من الناحية الدراسية. كما **أنهم أقدر** من سواهم في مواجهة تحديات الحياة. إن المنظمات التي لديها الشعور بالرسالة، والهدف تتفوق على غيرها ممن لا يملك قوة مثل هذه الرؤية. يقول عالم الاجتماع الألماني Fred Polak: إن **العامل الأول في تحقيق النجاح في كل الحضارات كانت تلك الرؤية الجماعية للشعوب .. للمستقبل الذي ينتظرها**"[1].

(١) إدارة الأولويات ص ١٥٩–١٦٠.

نصيحة جوهرية !

عندما طُلب من توم بيتر مؤلف الكتاب المشهور بحثاً عن الإمتياز أن يعطي نصيحة جوهرية واحدة تفي بجميع الأغراض التي تساعد المنظمات في تحقيق الإمتياز أجاب:

عليك بتحديد منظومة القيم قدر ما تمثله الشركة التي تعمل بها. ضع نفسك عشرين عاماً في المستقبل. ما الأشياء التي ستنظر إليها خلفك وأنت راضٍ تماماً.

إن القائد يترك التفاصيل لأصحابه الذين يثق بهم. وهو الذي يوجههم نحو الرؤية.

كيف تحدد رؤية مرشدة؟

يبدأ المؤلفون عملية تحديد الرؤية بالتركيز على المنظمة التي ستقودها، ونحسب أن ذلك خطأ، إذ كيف تستطيع أن تطور رؤية مرشدة لمنظمتك إذا لم يكن لديك رؤية مرشدة لحياتك نفسها، وفهم أفضل لقيمك واحتياجاتك وتوقعاتك وآمالك وأحلامك. إن الوصول لرؤية مرشدة تتطلب أن تكون أمينا جداً في فهمك لنفسك ومن تريد أن تكون. وحذار أن تكون **مثل الطرماح بن حكيم الطائي الشاعر المشهور حينما قعد للناس وقال: اسألوني عن الغريب، وقد أحكمته كله - أي غريب اللغة وكان في ذلك صادقاً - فقال له رجل: ما معنى الطرماح؟ فلم يعرفه**. فهو قد ذهب إلى البعيد، وترك القريب، و انصرف عنه، ولم يعرف اللفظة الأولى التي تعنيه قبل غيره. وإليك بعض الخطوات المقترحة لذلك:

أولاً: البيئة الهادئة: البحث عن البيئة الهادئة المنعزلة، والبعد عن أي نشاط يومي لتتمكن من التأمل الجاد. فتذهب إلى مكان عبادة، أو شاطئ البحر أو متنزه، وتكون محاطاً بصوت العصافير والنباتات والأصوات الهادئة.

ثانياً: التأمل في المراحل الأولى لحياتك: تأمل في طفولتك المبكرة، وكيف شُكّلت حياتك. ابحث عن السلوكيات المتكررة والدوافع والقيم التي لديك والناتجة عن الطريقة التي تربيت بها.

ثالثاً: التأمل في سير أنشطتك: فكر في سير حياتك وأهم نشاطاتك ووظائفك بترتيب زمني وأدرج المهارات والمواهب التي اكتسبتها خلال انتقالك في الحياة. صنّف هذه المهارات حسب نوعها، وتأمل:

- ما هي المهارات والمواهب التي استمتعت باستعمالها؟
- في أي المجالات تفوقت؟ ما الذي كان سهلاً عليك؟

رابعاً: سماع الضمير الداخلي: فكر بلحظات حياتك التي قمت فيها باتخاذ قرارات لم تبدو منطقية أو ملائمة في ذلك الوقت، ولكنك شعرت بصحتها. ماذا تخبرك هذه الفترات من الحدس والحس الداخلي والإدراك عن اهتماماتك الحقيقية؟

خامساً: الأثر المتروك: إسأل نفسك ما الذي سأفعله حتى لو لم أكن أحصل على مقابل؟ ما الذي أحلم بعمله؟ وما هي رغباتي؟ ما الذي سأفعله إن بقي لي ستة أشهر لأعيشها؟ أو لو أنني أعيش بصحة جيدة لمئة عام.

الصفة الثانية

التوازن

لئن نمت النهار لأضيعن الرعية، ولئن نمت الليل لأضيعن نفسي فكيف بالنوم مع هذين يا معاوية،
عمر بن الخطاب رضي الله عنه.

عندها نتعرف على:

- الطاقات الأربع.
- الاهتمام بالعقل أولاً.
- القراءة ثانياً.
- ترتيب الأولويات.

أغلى ما يملك الإنسان مشاعره الداخلية، ففي داخله تتلاطم الأمواج، وتحدث أضخم معارك الحياة، عندها تصبح سفينتنا حائرة، شعور الكثيرين بأن دواخلهم مرفقة، واتجاهاتهم خاطئة، شعور كلفنا الكثير في حياتنا، وما يعيد لنا الاستقرار: التوازن في شبكة حياتنا.

الطاقات الأربع

هناك طاقات وحاجات للإنسان، وسواء اعترفنا بها أم تجاهلناها! فما زال بداخلنا ما يؤكد أن هذه الحاجات موجودة. أنها منقوشة بداخلنا ومكتوبة في فلسفة الحياة عبر الأزمان، كأماكن مهمة للإشباع والتجديد. وللإنسان أربع طاقات هي: **العقل ـ الجسد ـ العاطفة ـ الروح**. وإنما نشحن الطاقات بالتوازن في كل جانب.

أولاً- العقل: أثري عقلك عن طريق الخطوات التالية:

- اقرأ أهدافك صباحاً ومساءً.
- نمِّ عقلك بالقراءة والإطلاع.
- واصل التعليم واستكمل دراستك.
- تعلم مهارات إبداعية.

ثانياً- الجسد: هو البدن الذي نعيش من خلاله، والمحافظة عليه تنبع من:

- اتباع نظام غذائي سليم.
- المحافظة على تمارين رياضية.
- الاهتمام بساعات محددة للنوم.
- المحافظة على الرياضة النفسية مثل الإيمان وتقبل الهزيمة.

ثالثاً- العاطفة: وهي العاطفة الصادقة التي تُشعرك بأهمية الآخرين، وتنميتها تكمن في:

- المحافظة المستمرة على بنك العواطف.
- تقوية العلاقة بكل فرد من أسرتك.
- التسامح والبذل في العطاء.

رابعاً: الروح: هي الشريان الحيوي الذي يمد الجسم بالمبادئ والقيم اللازمة لاستمرار الحياة، وتنبع المحافظة عليها من خلال:

- الاستغراق في العبادة الممدة للقوة.
- المحافظة على جلسات التأمل والتفكر.
- المحافظة على الأوراد والأذكار.
- المحاسبة المستمرة

ولكننا هنا نريد أن نسلّط الضوء على أمور مهمة في قضية التوازن، تجدد للإنسان حياته، وتحافظ على استمرار طاقته.

الاهتمام بالعقل أولا

العقول النيرة يمكن أن تصدأ إذا لم تجد من يرعاها وينميها. تُظهر الدراسات النفسية والتربوية وأبحاث الكيمياء والفيزياء والرياضيات، أن ما تم استخدامه من إمكانات العقل الهائلة لا يزيد على ١% من إمكاناته الحقيقية: كمبيوتر (كراي) حاسب عملاق يزن سبعة أطنان، فإذا عمل بطاقة ٤٠٠ مليون معادلة في الثانية مدة مئة عام، فإنه لن ينجز سوى ما يمكن للدماغ البشري أن ينجزه في دقيقة واحدة.

جريمة ضد مجهول

عندما يبدأ الإنسان حياته؛ تبدأ قولبة العقل والمشاعر والسلوك بقوالب الأنانية والعصبية والتقاليد بأساليب قسرية ملزمة، وحين ينتقل الطفل إلى الروضة ثم المدرسة يتابع المعلم دوره في كبت حريات الطفل الأربع:

حرية الحركة - حرية الكلام - حرية التفكير - حرية الاختيار، ويبدأ في تدريبه على تسمير جسده في المقعد والتلقي دون تفكير أو ممارسة. وينتصب المعلم أمامه آمراً ناهياً معصوماً من الخطأ مُبرءاً من النقص، وبذلك يُعدّه ليرى كل مسؤول يعلوه في المستقبل بنفس الصورة، فلا يناقش ولا يشارك، بل يتلقى وينفذ.

وتكمل هذه الجريمة في كل مكان، في البيت والمدرسة والجامعة ومؤسسات الإعلام والصحافة والوعظ فجميعها تمارس الإلقاء بدون نقاش، والقولبة بدون تمحيص، فتخنق القدرات العقلية عند القادة الصغار، وتُخرّج إنساناً يحفظ بلا وعي، فإذا قرأ كتاب الله، تطرق أذنيه الأقوال فلا يسمع، ولا يبصر ولا يرى، وإذا رأى آفاق الكون لا يتلذذ. فتكون المحصلة قولبة على أن يسمع فيُطيع، ويتلقى فلا يناقش، ويُؤمر فيعمل دون تفكير بالنتائج، والمصيبة الكبرى أن هذه الجريمة تُسجل ضد مجهول، ولا يعاقب عليها أحد. ويصدق القائل الذي قال: **انتقلت العدوى من جنون البقر إلى جنون البشر.**

القراءة ثانياً

أول كلمة في الوحي (اقرأ باسم ربك الذي خلق)[١]. ذهبت الدول ونُسي الملوك وتعطلت الأسواق، وتهدمت القصور وبادت الخلائق، وفنيت الأموال وهلك الرجال، ولكن بقيت الحكمة مخلّدة في الكتب: **إن الأنبياء لم يورثوا درهماً ولا ديناراً، وإنما ورثوا العلم، فمن أخذه، أخذ بحظ وافر**[٢].

مفتاح الدخول

القراءة هي جسر الاتصال مع الأجيال السابقة، ومن الأفضل أن يخصص الواحد منا ٧٠% **من قراءته** للمجال المحبب المفضل الذي يريد أن يصبح فيه قائداً بارعاً إماماً، ويخصص باقي الجهد للاطلاع على العلوم المختلفة، إن إحساس البعض بأن التزود من العلم شيء كمالي يجعلهم يُعرضون عنه كلما كانت الظروف غير مواتية للتعامل مع الكماليات! وتُظهر بعض الدراسات في الغرب أن الرجال في أمريكا يقرأون في المتوسط ٣٩ دقيقة يومياً على حين تقرأ النساء ما متوسطه ٢٦ دقيقة ويقرأ ٧٢% من الناس في بريطانيا جريدة يومياً، وبلغ معدل الاستعارة من المكتبات العامة في بريطانيا ٦٥٠ مليون كتاب أي حوالي ٢٦ كتاباً لكل من يقرأ كتاباً على الإطلاق، هذا عدا الكتب المشتراه والمستعارة من الآخرين. أما نحن فليس عندنا أية أرقام، وفي ذلك بعض الخير حتى لا ينكشف المستور![٣].

---

(١) سورة العلق، آية ١.

(٢) أخرجه أبو داود برقم ٣٦٤١ والترمذي برقم ٢٦٨٢ وابن ماجه برقم ٢٢٣، وصححه الألباني كما في صحيح سنن ابن ماجه ١٨١.

(٣) مدخل إلى التنمية المتكاملة ص ١٤٨-١٤٩ بتصرف.

ترتيب الأولويات ثالثاً

إن الجهل بالأولويات يوقع القائد في تخبط، ويعرض جهده إلى الهدر والضياع والتناقض. لو توقف المرء ليفكر بعمق الأشياء ذات الأهمية والأولوية في حياته... ما عساها أن تكون؟ ثم هل نحن نعطيها العناية المركزة والوقت الواجب؟ هناك الكثير من الأعمال المطلوب إنهاؤها، وكلها أعمال ضرورية، ولكن أيهما أولى.. وكيف؟

إن منهج ترتيب الأولويات يشير إلى إعطاء المزيد من السيطرة على الحياة، وهذه السيطرة ستمنحنا التوازن والإنجاز اللذين نبحث عنهما. عن **أنس بن مالك** رضي الله عنه: أن رجلاً **سأل النبي صلى الله عليه وسلم: متى الساعة يا رسول الله؟ قال صلى الله عليه وسلم معلماً منهجاً لترتيب الأولويات: ما أعددت لها**"[1].

ويقول شيخ الإسلام ابن تيمية رحمه الله: ليس العاقل الذي يعلم الخير من الشر، وإنما العاقل الذي يعلم خير الخيرين، وشر الشرين.

وهذا الإمام ابن القيم يحكي عن ترتيب الأولويات عند الإمام ابن تيمية فيقول: **سمعت شيخ الإسلام ابن تيمية يقول: مررت أنا وبعض أصحابي في زمن التتار بقوم منهم يشربون الخمر، فأنكر عليهم من كان معي، فقلت له: إنما حرّم الله الخمر لأنها تصد عن ذكر الله، وعن الصلاة، وهؤلاء تصدهم الخمر عن قتل النفوس، وسبي الذرية، وأخذ الأموال، فدعهم**"[2].

فالتوازن عمل متناسق، هادئ، مطمئن. وقد دفعت البشرية ثمناً غالياً لكي تصل إليه، دفعته من صحتها وأبنائها وأزواجها... وستدفع ثمناً أغلى في مستقبل أيامها بسبب عدم التوازن.

> لا يمكن للمرء أن ينجح في قسم من حياته بينما هو لا يحسن صنعاً في باقي الأقسام، فالحياة كلٌّ لا يمكن تجزئته.
>
> غاندي

(١) أخرجه البخاري برقم ٣٤٨٥، ومسلم برقم ٢٦٣٩.

(٢) إعلام الموقعين ٣/٣

الصفة الثالثة

المهارة في التعامل مع الإنسان

يظن كثير من رجال الإدارة أن العلاقات الإنسانية فصل في كتاب تنظيم العمل، وهم في هذا مخطئون، فالعلاقات الإنسانية هي كل الكتاب.

بيلفر شتاين.

عندها تتعرف على:

المهارة الأولى

الفهم والاتصال

المهارة الثانية

التأثير

المهارة الثالثة

التحفيز

المهارة الرابعة

بناء العلاقات

كان الاستثماري المعروف تشارلز شواب يحصل على راتب قدره مليون دولار في العام في مجال صناعة الفولاذ وكان ذلك بسبب مهارته الفائقة في التعامل مع الإنسان.

هل ستفاجأ لو عرفت أن الأبحاث العلمية الحديثة تقول: إن نجاح الإنسان في القيادة مرهون بقدرته على إتقان مهارات التعامل، وأن ٨٥% من النجاح في القيادة يُعزى إلى مهارات التعامل، وليس بالضرورة استعمالها جميعها، بل حسب الموقف والشخص المقابل.

المهارة الأولى: الفهم والاتصال

١- الاستماع

هل تعلم أن من أسباب فشل تشالنجر عدم القدرة على الاستماع؟ أي أن عدم استماعك قد يكلفك حياتك، وقد يجعلك تتسبب في ضياع أتباعك وهذا الابن عبد الله يعظ أباه طاهر بن الحسين قائلاً **أكثر الإذن للناس عليك، وأبرز لهم وجهك، وسكّن لهم حواسك.**

٢- الإحساس بمشاعرهم

إن القائد في حاجة دائمة إلى **تحديد المسافة النفسية** الفاصلة بينه وبين الناس. وذلك بتحديد المشكلات التي يعاني منها والمحاولة الجادة لإيجاد الحل المناسب. وما حدث في غزوة تبوك، حينما تفقّد صلى الله عليه وسلم جيشه البالغ ثلاثين ألفاً، **فافتقد أبو خيثمة فسأل عنه، فقيل له: يا رسول الله شغلته زوجتاه والنظر في إبطية - يعني الغرور والدنيا - وكان النبي صلى الله عليه وسلم يعرف فيه عمق الإيمان. فقال: لا تقولوا هذا. إن يكن فيه خير يأتي به الله.** وبعد قليل إذا بسواد من بعيد. **فيقول صلى الله عليه وسلم: كن أبا خيثمة. فكان هو**[١]. وكان صحابي يحضر حلقة الرسول صلى الله عليه وسلم مع ابن له. وكان الرجل يحبه حباً شديداً، فمات الولد. وامتنع الرجل أن يحضر الحلقة حزناً على ابنه. ففقده النبي صلى الله عليه وسلم فسأل عنه، وعزاه ثم قال **له: يا فلان! أيما كان أحبّ إليك أن تمتّع به عمرك أو لا تأتي غداً إلى باب من أبواب الجنة إلاّ**

(١) أخرجه مسلم بلفظه ٢٧٦٩

وجدته قد سبقك إليه يفتحه لك؟ قال: يا نبي الله! بل يسبقني إلى باب الجنة فيفتحها لي، لهو أحب إليّ. فقال صلى الله عليه وسلم: فذاك لك"[١].

جاء رجل إلى أحد السلف فدق عليه الباب. فقال له: ما جاء بك؟ قال: عليّ أربعمائة درهم دين. فوزن له المبلغ، وأعطاه إياه. ثم عاد يبكي. فقالت امرأته: لِمَ أعطيتَه إذ شق عليك؟ فقال: إنما أبكي لأني لم أتفقد حاله حتى احتاج إلى مفاتحتي"[٢].

٣- فهم النفسية الإنسانية

فالقائد الفعال لديه القدرة على توقع ما يدور في النفوس، ومن ثم التعامل مع كل شخص حسب ما يناسبه. فهذا صلى الله عليه وسلم يسمع بكاء الطفل فيقصر الصلاة وهو يريد إطالتها احتراماً لمشاعر الأم"[٣].

(١) رواه النسائي ٤/١١٨ وصححه الألباني رحمه الله في صحيح سنن النسائي ١٩٩١/١

(٢) الصحبة الدائمة ص٨١

(٣) أخرجه البخاري برقم ٧٠٧

١- التحريك العاطفي

العاطفة هي صمام الأمان تجاه علاقتك بالآخرين، وتحريكها يستلزم من القائد معرفة بالطبيعة الإنسانية، وفهم بالحاجات، عندها تحدث الفاعلية والتأثير، كما فعل صلى الله عليه وسلم مع الأنصار في حادثة توزيع الغنائم بعد حنين، فكانت كلماته محركة للعواطف، ومنها: **أوجدتم عليّ يا معشر الأنصار في أنفسكم، في لعاعة** (بقلة خضراء وناعمة، شبّه بها زهرة الدنيا ونعيمها) **من الدنيا، تألفت بها قوماً ليسلموا، ووكلتكم إلى إسلامكم**، ثم قال كلمة لم يتمالكوا أنفسهم أمامها، فانفجر الإيمان والحنان في نفوسهم، قال: **ألا ترضون يا معشر الأنصار! أن يذهب الناس بالشاء والبعير وترجعون برسول الله صلى الله عليه وسلم إلى رحالكم؟**[1] والعاطفة مطلوب تحريكها بالذات وقت الأزمات.

٢- الاهتمام بالإنسان

من أكثر الأمور مؤثرة في القلوب هي الاهتمام بالكائن البشري، إننا نريد مجتمعاً بكل معاني الإنسانية، مجتمعاً يحترم الإنسان، ويقيم أكبر وزن لإنسانيته، فهذا صلى الله عليه وسلم لم ينس الطفل الصغير الذي لم يولد بعد، عندما جاءت ماعز الغامدية طالبة إقامة الحد، فأعرض عنها صلى الله عليه وسلم حتى قالت له: **والله إني لحبلى من الزنا؟** فقال لها صلى الله عليه وسلم: **أما الآن لا... فاذهبي حتى تلدي**، فعندما ولدت جاءت بالطفل، فقال لها صلى الله عليه وسلم: **إذهبي حتى تفطميه**، حتى جاءت به، وفي يده كسرة خبز[2]. واهتمامه صلى الله عليه وسلم بالطبقة الكادحة والخادمة الطبقة الأقل

(١) أصل الرواية في الصحيحين، وبسطها ابن القيم في زاد المعاد ٤١٥/٣.

(٢) أخرجه مسلم برقم ١٦٩٥.

مستوى كما يقول البعض " فكان يرعاهم ويوصي بهم. حتى إن عمر بن عبد العزيز عندما طُلب منه أن يدفع بعض المال لكسوة الكعبة. فقال: **إني أرى أن أجعل هذا المال في أكباد جائعة فإنها أولى من الكعبة** إلى هذا الحد وصلت قيمة الإنسان!

وهو أن تحث الآخرين على فهم وجهة نظرك، وتأييدك فيما تحاول نقله إليهم من معلومات، وكسب ثقتهم. وقد تنقل إليهم حقائق أو وقائع، وقد تبين لهم نتائج وتأكيدات حقيقية عن طريق إعطائهم أدلة مادية، وحجج وبراهين، وكل ذلك يكون دون إشعارهم بفوقية وكبرياء. كما حدث ذلك بين المصطفى صلى الله عليه وسلم والشاب الذي أراد الإذن بالزنا.

٤- الوفاء

كلمة الوفاء التي نسيتها كثير من المؤسسات سواء منها المهنية أو الخيرية. حينما يؤسس رجل منهم العمل، ويقوم على كتفيه، ثم يُنسى فضله وعمله فيُضايق بطريقة حضارية، حتى يُقدم استقالته أو يُخرج ثم يُكرم بشهادة لا تساوي ريالات. ولربما توسل له عن طريق أحد العاملين إن قيمة الوفاء أن تُخرج لي شيئاً غالياً صعباً من أعماق النفس. تُشعرني أني مهم عندك. وقد أكرم النبي صلى الله عليه وسلم عجوزاً وقال: **إنها كانت تغشانا في أيام خديجة، وإن حُسن العهد من الإيمان**"[١]

عندنا قناعة تامة أن المشاكل الإدارية اليوم بحاجة إلى بعض الوفاء والمعاني الإنسانية التي تتمثل في المعاني الوجدانية العالية.

إن أعظم ما يملكه الرجل هو دموعه التي لا تنسكب بسهولة. فبكاؤه صلى الله عليه وسلم على حمزة بن عبد المطلب، وجعفر بن أبي طالب لهو أدل على ذلك. وكان صلى الله

(١) رواه الحاكم في مستدركه وصححه على شرط الشيخين ووافقه الذهبي وحسنه الألباني رحمه الله في صحيح الجامع الصغير (١...)

عليه وسلم قد طلب مفتاح الكعبة قبل الهجرة من عثمان بن طلحة فرفض وأغلظ القول، ونال من الرسول صلى الله عليه وسلم فقال له: يا عثمان لعلك ترى هذا المفتاح يوماً بيدي أضعه حيث شئت. فقال: لقد هلكت قريش يومئذ وذلت.. وفي فتح مكة أخذ المفتاح صلى الله عليه وسلم ونادى: أين عثمان بن طلحة؟ وعندما جاء قال له صلى الله عليه وسلم: هاك مفتاحك يا عثمان! اليوم يوم بر ووفاء، خذوها خالدة تالدة لا ينزعها منكم إلا ظالم[1].

وهذا أبو بكر الصديق رضي الله عنه يحلب للحي أغنامهم، فلما تولى الخلافة قالت جارية من الحي: الآن لا تحلب لنا منائح دارنا، فسمعها الصديق فقال: بلى! لعمري لأحلبنها لكم، وإني لأرجو ألا يغيرني ما دخلت فيه عن خُلق كنت عليه فكان يحلب لهم.

وهذا عمر بن الخطاب عندما جاءته البشرى بفتح نهاوند سأل عن القائد العظيم: وما فعل النعمان؟ فقال: زلت فرسه في دماء القوم فصُرع فاستشهد فقال: إنا لله وإنا إليه راجعون! ولم يتمالك نفسه أن بكى حتى نشج كأنما أصيب بأعز إنسان لديه.

معاني الوفاء لا تحتاج لتمثيل، فهي تظهر عند الملمات والشدائد، وهي خلق أصيل يدل على نفس عالية، وسمو في الأخلاق، وقديما قال الشافعي: الحر من راعى وداد لحظة، أو انتمى لمن أفاده لفظة.

٥- سحر الألفة

كثيراً ما يمرّ على الإنسان أزمات نفسية، فيحتاج إلى الآخرين ليفضي عندهم الآمه وأناته، فيشعر من ذلك بالارتياح الممزوج بسحر الألفة. ومن هنا يتضح حرص المصطفى صلى الله عليه وسلم على الإخاء بين المهاجرين والأنصار، وقديماً ذهب المأمون في ذلك مذهباً بيّناً حين أنشده نديمه مخارق قول أبي العتاهية:

وإني لمحتاجٌ إلى ظلِّ صاحبٍ يروق ويصفو إن كدرتُ عليه

فقال مخارق: فقال لي: أعد. فأعدت سبع مرات. فقال لي: يا مخارق خذ مني الخلافة وأعطني هذا الصاحب. إن الذين يفقدون معنى الألفة في حياتهم يتعرضون لأعظم الصعاب.

---

(١) ذكره ابن سعد في الطبقات ١٣٦/٢، ١٣٧، نقلا عن زاد المعاد ٩١/٣.

١- إشعاع الطاقة الإيجابية في لحظات الضعف

فالقائد يدفع الناس نحو الأمل والتفاؤل حتى عند اللحظات الصعبة، كهزيمة، أو محنة، أو ألم. فهذا موسى عليه السلام، البحر من أمامه والعدو من خلفه، وما نسي كلمات الأمل المحفزة. فقال: ﴿كَلَّا إِنَّ مَعِيَ رَبِّي سَيَهْدِينِ﴾[1]. والنبي صلى الله عليه وسلم في غزوة الخندق وأمام ١٠,٠٠٠ مشرك وعدد المسلمين قليل، ما نسي إيقاد روح الأمل الباعثة لرفع المعنويات.

٢- إشعارهم بالأمن

شعور الإنسان بأنه يعمل مع قائد يحبه، ويُعلّمه، ويرشده، يجعل من الأفراد يطمئنون إليه. فهذا رجل يأتي إلى النبي صلى الله عليه وسلم ترتعد فرائصه، فرد عليه مطمئناً: **هوّن عليك فإني لست بملك، إنما أنا ابن امرأة من قريش تأكل القديد**[2].

هذه الكلمات من القائد الأعلى أشعرت الرجل بالانجذاب والاطمئنان. ولقد كان جنود نابليون يقولون: **أن بإمكانه أن يأخذنا معه إلى نهاية العالم.**

٣- إعطاء الصلاحيات

إن الموظفين يقدرون لك كثيراً أن تعطيهم الحرية لأداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة. فعندما تخبر موظفيك بما تريد منهم القيام به وعندما توفر لهم التدريب المطلوب ثم تمنحهم الحرية والصلاحيات بهذا العمل، ستزيد من إمكانية أدائهم لأعمالهم على النحو المطلوب. كما سيقدمون في أعمالهم الأفكار الجديدة ويولدون قدراً كبيراً من الطاقة، ويتحلون بروح المبادرة. كما حدث مع معاذ بن جبل رضي الله عنه عندما أرسله صلى الله عليه وسلم إلى اليمن.

---

(١) سورة الشعراء، آية ٦٢.

(٢) أخرجه ابن ماجه برقم ٣٣١٢ وصححه الألباني في صحيح سنن ابن ماجه ٢٦٧٧.

٤- التشجيع

سواء بالأساليب المعنوية (عمرو بن العاص عندما قال صلى الله عليه وسلم فيه: نعم المال الصالح للرجل الصالح)[1] أو الأساليب المادية (عندما أعطى رجلاً غنماً بين جبلين فرجع إلى قومه قائلاً: يا قوم، أسلموا، فإن محمداً يعطي عطاء لا يخشى الفاقة)[2].

(١) رواه أحمد بإسناد صحيح ١٧٦٢٤.

(٢) رواه مسلم ٤/١٨٠٦.

١- الابتسامة الساحرة

التي لا تكلف درهماً ويبقى مداها طول العمر، الابتسامة التي تدل على قلب مفعم بالحب والود تجاه الآخر، الابتسامة التي تُشكل مركز جذب القلوب. عن **جرير بن عبد الله** رضي الله عنه قال: **ما حجبني رسول الله صلى الله عليه وسلم منذ أسلمت، ولا رآني إلاَّ تبسم في وجهي**[١].

٢- الاعتراف بالخطأ ومعرفة القصور

صورة مميزة في بناء العلاقات، تدل على نبل القائد وتواضعه، واعتقاده بأن العمل مهما بلغ من نجاح وامتياز وفعالية وتفوق، فإنه ليس مثالياً، وإن ما يفعله ما هو إلا محاولة لجعله مثالياً، وهذا **عمر بن الخطاب** رضي الله عنه، الرجل الذي وصفه صلى الله عليه وسلم بوعاءٍ للعلم، وهو على المنبر يتكلم في مسألة صدقات النساء فاعترضته امرأة وصححت له المعلومة، فقال رضي الله عنه وبلا خجل: **اللهم اغفر لي! كل الناس أفقه منك يا عمر! أخطأ أمير المؤمنين وأصابت امرأة.**

٣- السيطرة على السلوك

لا شك أن الهدوء والسيطرة على السلوك لهما من الثمرات الكثيرة للإنسان الملتزم بهما، ويحققان من الأعمال ما لا تحققه الكلمات الجذابة وذلك لأنهما يحققان جواً من الطمأنينة ودفع الخوف خاصة عند الأخطار والأزمات، وقد كان صلى الله عليه وسلم يغضب فيبدو ذلك على وجهه، لكنه لا يُظهر غضبه على فعله، وما روى أيضاً عن عمر بن الخطاب رضي الله عنه مع قاتل أخيه زيد رضي الله عنه.

---

(١) أخرجه البخاري ٧/٩٩ ومسلم برقم ٢٤٧٥

٤- بنك العواطف

الحساب المصرفي في بنك العواطف يضمن لك علاقة ذات مدى بعيد. فكِّر في علاقاتك بهذا الأسلوب. فكل كلمة قاسية هي سحب من الرصيد. كل خطأ تخطئه تجاه شخص لك معه علاقة هو سحب من الرصيد. هناك معانٍ ترفع من الرصيد. ومعانٍ تسحب من الرصيد.

الصفة الرابعة

التحكم

عن الأسود بن أبي يزيد قال: كان الوفد إذا قدموا على عمر بن الخطاب سألهم عن أميرهم، فيقولون: خيرا، فيقول: هل يعود مرضاكم؟ فيقولون: نعم، فيقول: هل يعود العبد؟ فيقولون: نعم، فيقول: كيف صنيعه بالضعيف، هل يجلس على بابه؟ فإن قالوا لخصلة منها: لا.. عزله.

عندها نتعرف على:

عندما يأتي التحكم بصورة مفاجئة وعنيفة، يفقد الكثير من فعاليته. المتحكم قوي الشخصية هو من يحافظ على التفكير الواضح المنطقي رغم المتاعب. ويبحث عن الحقيقة، ويتمسك بها بكل إصرار مهما كلفه الأمر، ويثبت في المآزق بكل صبر ولو انسحب الجميع من حوله. وقد يتبادر للذهن أن هذه الصفة سلبية وتميل إلى الديكتاتورية وليس هذا بصحيح. فللمتحكم قواعد أربع:

القاعدة الأولى:
الحضور والمعرفة.

القاعدة الثانية:
الإدارة.

القاعدة الثالثة:
التوجيه.

القاعدة الرابعة:
النفوذ.

١- الحضور المستمر، ومتابعة التفاصيل، وشمولية المعلومات

التواجد المستمر، والمتابعة والتدقيق، ومعرفة التفاصيل في أجواء عادلة يُشعر الآخرين بقدرة قائدهم على التحكم العادل، والقراءة السريعة للأحداث والتفاعل معها إيجابياً ولذلك كان عمر بن الخطاب رضي الله عنه يقول: **أرأيتم إذا استعملت عليكم خير من أعلم، ثم أمرته بالعدل، أكنت قضيت ما علي. قالوا: نعم. قال: لا، حتى أنظر في عمله، أعمل بما أمرته أم لا؟** وأيضاً من صورها الاختبارات للأتباع، وهذا ما فعله أيضاً عمر بن الخطاب رضي الله عنه عندما أرسل إلى أبي عبيدة رضي الله عنه بأربعة آلاف درهم وأربعمائة دينار، وقال لرسوله: انظر ما يصنع؛ فقسمها أبو عبيدة بين الناس، فلما أخبر عمر بن الخطاب بما صنع قال: الحمد لله الذي جعل في الإسلام من يصنع هذا.

٢- المعرفة بالموضوع والفهم العميق

يقول الفيلسوفان الغربيان بيكون و هوبز قبل أكثر من قرنين معادلة صحيحة أوجزا فيها قدرة القائد على التحكم، فقالا: إن المعرفة معناها: القوة. وهذا عمر بن الخطاب عندما تضايق من تصرفات عمرو بن العاص في ذات السلاسل، قال له أبو بكر الصديق: **أنه لم يستعمله رسول الله صلى الله عليه وسلم عليك إلا لعلمه بالحرب**[١].

حتى في الرسائل وبعثها إلى الجيوش أثبت عمر بن الخطاب رضي الله عنه معرفته وقوته فقبل معركة القادسية أوصى عتبة بن غزوان في سيره إلى العراق بقوله: **يا عتبة، إن إخوانك من المسلمين قد غلبو على الحيرة، وما يليها، وعبرت خيولهم الفرات حتى وطئت بابل، مدينة هاروت وماروت ومنازل الجبارين، وأن خيلهم اليوم لتغير حتى تشارف المدائن وقد بعثتك في هذا الجيش فأقصد قصد أهل الأهواز، فاشغل أهل تلك الناحية أن يمدوا أصحابهم بناحية السواد على إخوانكم الذين هناك، وقاتلهم ما يلي الأبلة**[٢].

هذه المعرفة والفهم العميق تُمكنه من المهمة. وهذا معاوية بن أبي سفيان في أيام ولايته على العراق ما حدثت فتنة، بعدما كانت الفتن تشتعل كل يومين.

---

(١) أخرجه الحاكم في المستدرك على الصحيحين ٣/٣٢٣ وقال الحاكم: هذا حديث صحيح الإسناد ولم يخرجاه، وقال الذهبي: صحيح

(٢) جولة تاريخية في عصر الخلفاء الراشدين ص ١٠٤

القاعدة الثانية: الإدارة

١- قدرة القائد على الثواب والعقاب العادل

قدرة القائد على الإدارة العادلة، المبنية على مصلحة فريق العمل وليست مبنية على أسس ومعايير شخصية، هذه القدرة المميزة تضفي أجواء التحكم العادل، وتدعوا الآخرين إلى مراعاة المصلحة العامة، كما فعل صلى الله عليه وسلم مع **سعد بن عبادة** الذي كان يقود كتيبة الأنصار في الطريق لفتح مكة عندما قال: **اليوم يوم الملحمة، اليوم تُستحل الحرمة** فعاقبه صلى الله عليه وسلم بعزله، وعيّن مكانه ابنه قيس، بطريقة لا تُستفز فيها المشاعر، ولا تُلهب فيها روح الفوضى.

٢- التذكير بالهدف

الإنسان في أجواء العمل المضطربة ينسى الهدف، وتمحي الصورة المستقبلية، فيترتب من خلالهما ذبول الطاقات، والإرادات والشعور باليأس، دور القائد التذكير بالهدف النهائي، كما فعل صلى الله عليه وسلم مع **عمر بن الخطاب** عندما دمعت عيناه حزناً على أوضاع المصطفى صلى الله عليه وسلم في منزله، مع تنعم الفُرس والروم بالنِعم الدنيوية، فذكره صلى الله عليه وسلم بأن هذه الدنيا فانية زائلة قائلاً **أفي شكٍ أنت يا ابن الخطاب؟ أولئك قوم عُجلت لهم طيباتهم في الحياة الدنيا**[١].

٣- الشجاعة

القائد الجبان لا يمكن أن يدير بفعالية، وللشجاعة صور، منها:

- **قد يكون في المكث والانتظار** كما فعل صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد عندما مكث في المدينة.
- **التنازل عن رأي القائد، والنزول إلى رأي الأتباع القادة**، فعندما خرج صلى الله عليه

---

(١) أخرجه البخاري ٢٤٦٨ (٥/١١٦) ومسلم برقم ١٤٧٩

وسلم من بيته وهو مغطى بالحديد فخاف الصحابة أن يكونوا قد أثقلوا عليه فقالوا: إن شئت تبقى في المدينة. فقال صلى الله عليه وسلم بلغة الشجاع: **ما ينبغي لنبي إذا لبس لأمته أن يضعها حتى يقاتل.**

- **عدم الفرار من المعركة** بل كان صلى الله عليه وسلم المرجع الرئيسي للشجاعة كما قال علي بن أبي طالب: **كنا إذا حمي الوطيس، احتمينا برسول الله صلى الله عليه وسلم.**

٤- القدرة على إصدار القرارات في الوقت الحاسم

القائد الماهر يستند في قراراته إلى أمرين:

- قابلية عقلية.
- الحصول على المعلومات.

فقبل معركة بدر حينما قبض الصحابة على غلام راعٍ لقريش، سألوه عن عدد الجيش، فإذا هو لا يُحسن، فضربوه، حتى أقبل صلى الله عليه وسلم وسأل الغلام: **كم ينحر القوم من الإبل؟** فقال الغلام: بين التسعة والعشرة. فقال صلى الله عليه وسلم: **القوم بين التسعمائة والألف**[1].

أما **القابلية العقلية** فالقائد عنده قدرة تحليلية مميزة يستطيع من خلال معلوماته وحسن توقعه أن يصل إلى القرار السليم، كما حدث في حادثة عبدالله بن أبي حينما طلب عمر بن الخطاب من الرسول صلى الله عليه وسلم قطع عنقه. فقال صلى الله عليه وسلم: **أتريد يا عمر أن يتحدث الناس أن محمداً يقتل أصحابه**[2]. وعندما أصبح معلوماً عند الناس بخبثه قال لعمر: **يا عمر لو قتلناه يومئذ لأرعدت له أنوف لو أمرناها بقتله اليوم لقتلته**[3]. هذه الحكمة في القرار تزرع الثقة وتولد التحكم.

---

(١) أخرجه الإمام أحمد في المسند تحقيق الشيخ: أحمد شاكر وقال: صحيح الإسناد.

(٢) أخرجه البخاري ٨/١٤٨ ومسلم ٤/١٩٩٨.

(٣) أورده ابن كثير في البداية والنهاية ٣/٢٩١ والحديث بهذا السند فيه جهالة الأشياخ الذين حدثوا عاصماً فهو ضعيف والله أعلم. نقلاً من القيادة العسكرية ص ٣٢.

٥- الجرأة والثبات عند تزعزع الآخرين

ثبات النبي صلى الله عليه وسلم في غزوة أحد عندما اعترضته مصائب جمة كادت تودي بحياته، وبقاؤه صلى الله عليه وسلم مع نفر قليل في الميدان يوم حنين يتصدون لهجمات الأعداء. كل ذلك يُشعر الأتباع بجرأة قائدهم وثباته عند الملمات، هذه الجرأة والثبات تبعث في القائد روح الإصرار والاستمرارية.

٦- التخطيط والإبداع

فالقائد المتحكم يملك استراتيجية منظمة ومبلورة عن مهارة التخطيط. والنبي صلى الله عليه وسلم في أصعب مهمة وأخطرها حادثة الهجرة يأتي إلى أبي بكر الصديق في الليل، ويأمر علي بن أبي طالب بالنوم في فراشه. وأمر أبو بكر ابنه عبدالله أن يتسمع لهما ما يقول الناس فيهما بمكة. وأمر عامر بن فهيرة مولاه أن يرعى غنمه نهاراً، ويريحها عليهما ليلاً. وكانت أسماء بنت أبي بكر تأتيهما بالطعام، وذهابهما إلى المدينة بعكس الاتجاه تجاه غار ثور. كل ذلك يدل على التخطيط البارع والقدرة على ترتيب المهام.

أما الإبداع فهو الإتيان بالجديد، وعدم الاستسلام للقديم. فقد أبدع صلى الله عليه وسلم في قتاله مع المشركين يوم بدر، وابتكر أسلوباً جديداً في القتال لم يكن معروفاً من قبل، حيث قاتل بنظام الصفوف. واستخدم صلى الله عليه وسلم الخندق في الغزوة حيث لم يكن حفر الخندق من الأمور المعروفة لدى العرب في حروبهم.

القاعدة الثالثة: التوجيه

١- المشاورة

الشورى من عزائم الأمور قال الله تعالى: ﴿فبما رحمة من الله لنت لهم ولو كنت فظاً غليظ القلب لانفضوا من حولك فاعف عنهم واستغفر لهم وشاورهم في الأمر فإذا عزمت فتوكل على الله إن الله يحب المتوكلين﴾[١].

إن النبي صلى الله عليه وسلم أراد من خلال الشورى أن يبني الإنسان الفعال، لا الإنسان الإمعة الفاقد للرأي، يبني إنساناً قيادياً قادراً على المناقشة والتحليل وتقليب المعلومات ليستخلص الحقيقة.

رأيُ الجماعةِ لا تشقى البلادُ به ... رغم الخلافِ، ورأيُ الفردِ يُشقيها

٢- ثقة الأتباع بالقائد

إن استراتيجية التوجيه الفعال تقوم على أساس ثقة الأتباع بقائدهم، وحب الأتباع للسير خلف قائدهم، وهذا المقداد يقول بثقة للنبي صلى الله عليه وسلم في معركة بدر: **امضِ يا رسول الله حيث أمرك الله، ونحن معك** إلى أن قال: **فوالله يا رسول الله لو سرت بنا إلى برك الغماد، لسرنا معك ولجالدنا معك من دونه حتى تبلغه**. وبرك الغماد أقصى اليمن، وبين موقع بدر وبرك الغماد عشرات القبائل المعادية، ومساحة من الأرض تزيد على الألفين كيلومتر.

٣- الحزم والشدة

بدون الحزم والشدة تفقد القيادة فعاليتها وذلك لأن الحزم يساعد على تماسك الأفراد ويحفظها من التفلت والفشل، والحزم ليس معناه القوة والغلظة، ولكن معناه ضبط

---

(١) سورة آل عمران، آية ١٥٩.

الأمور بعقل مع عدل. ويتجلى الحزم في قصة أسامة عندما طُلب منه أن يشفع إلى رسول الله في أمر المخزومية التي سرقت. فقال عليه الصلاة والسلام لأسامة حبه وابن حبه: أتشفع في حدٍ من حدود الله. والله لو أن فاطمة بنت محمد سرقت لقطعت يدها وتجد ذلك جلياً في محاربة أبي بكر لأهل الردة حيث قال: والله لو منعوني عقالاً – وفي رواية عناقاً – كانوا يؤدونه إلى رسول الله لقاتلتهم عليه.

٥ - العدل

شعور الأفراد أنك عادل معهم، يمنحهم الثقة، وبالذات في الأوقات الصعبة الحاسمة. كما حدث للمصطفى قبل غزوة بدر مع سواد بن غزية عندما طعن القدح في بطنه قائلاً: استو يا سواد. فقال سواد: يا رسول الله أوجعتني، وطلب القصاص. فكشف صلى الله عليه وسلم عن بطنه وقال: استقد. فقام سواد فاعتنق بطن النبي صلى الله عليه وسلم وقبله. وعندما سأله عن ذلك قال: يا رسول حضر ما ترى فأحببت أن يكون آخر العهد بك، ملامسة جسدك الشريف.

إذا سست قوماً فاجعل العدل بينهم وبينك: تأمنْ كل ما تتخوفُ

٥- التدرج في الإصلاح

ذلك أن النفوس تألف الاعوجاج إذا عاشت فيه دهراً طويلاً. وتتصلب على ما تألف من المعاصي. وإذا أردنا لها نقلة مفاجئة سريعة: تمردت وتفلتت تبغي التملص. فنضطر إلى الترفق في التوجيه. وتجزأت الخير في ورود متتابع متصل. حتى يكتمل. وهذا الإمام العادل عمر بن عبد العزيز البارع في التوجيه والإصلاح رحمه الله. في أقل من سنتين. وبعد أن كانت البلاد تضطرب. بحنكته وبسياسته العادلة. استطاع أن يدب في البلاد العدل

والأمن، ومن السياسات التي استخدمها: التدرج في الإصلاح بقوله لابنه: أوما ترضى أن لا يأتي على أبيك يوم من أيام الدنيا إلا وهو يُميتُ فيه بدعة ويُحيي فيه سنة؟

٦- التثبت والتبين

إن التثبت والتبين منهج إسلامي واضح المعالم، يقوم على صدقية الخبر وسلامة النقل، وهو منهج إداري ضروري للحفاظ على قوة التوجيه، يقول الله تعالى: ﴿يا أيها الذين آمنوا إن جاءكم فاسق بنبأ فتبينوا أن تصيبوا قوماً بجهالة فتصبحوا على ما فعلتم نادمين﴾[١]، وهذا نبينا سليمان عليه السلام عندما جاءه الهدهد من سبأ قال: نبينا معلماً الهدهد هذا المنهج البارع في التوجيه: ﴿سننظر أصدقت أم كنت من الكاذبين﴾[٢].

---

(١) سورة الحجرات، آية: ٦.

(٢) سورة النمل، آية: ٢٧.

القاعدة الرابعة: النفوذ

النفوذ هو: قدرة الشخص على إحداث أمر ممنوع أو منع حدوث أمر مسموح ويسميه البعض الواسطة أو الشفاعة.

والدراسات الحديثة تشير إلى أن القائد الفعال لا يلتزم بكل السياسات واللوائح، بل يستخدم التأثير خارج السلطة الرسمية (انظر القوانين الطبيعية التسعة لبلانك في كتاب **القيادة في القرن ٢١**)، وهذا هو الذي نسميه النفوذ أي التأثير غير الرسمي.

وإلى وقت قريب كانت الجامعات الغربية ترفض هذا المبدأ على أساس أنه يتناقض مع الإدارة السليمة، ثم وجدوا أن هذا جزء من الطبيعة البشرية، بل وجدوا أن استعمال اللوائح والنظم في كل الأحوال وبغض النظر عن الموقف والظرف قد يعرقل مصالح المنظمة، وقد يعيق الإبداع والتطور، ومن هنا بدأت موجة من الدراسات حول هذا الأمر مما يجعلنا نفصّل فيه ضمن قائمة القائد المسيطر والذي نراه أن النبي صلى الله عليه وسلم قد راعى ذلك فها هو يعطي معاملة خاصة لبعض أهل الفضل **كحاطب بن أبي بلتعة**، ويسمح **لعمر بن الخطاب** ببعض التصرفات التي فيها جرأة، وتحديده رضي الله عنه أهل الشورى في ستة أشخاص.. وغير ذلك من المواقف ولكن يشترط في ذلك عدم مخالفة أسس الإسلام كالعقيدة وأداء الفروض وإقامة الحدود، وعدم ظلم الآخرين.

بناء النفوذ

هناك بعض المصادر الرئيسية لبناء النفوذ والقوة:

١- الوضع العائلي أو الاجتماعي (كأبناء وأقارب الزعماء والقادة).

٢- الوضع المالي (كأصحاب رؤوس الأموال الكبيرة وأقاربهم).

٣- العلاقات الخاصة (كالأصدقاء المقربين من أصحاب النفوذ).

٤- العلم الواسع (كبار العلماء في علوم الدين والدنيا والشعراء والمفكرين.. ونحوهم).

٥- المناصب الوظيفية الحساسة (الولاة، الوزراء، الوكلاء.. ونحوهم) مع ملاحظة أن ليس كل منصب كبير له نفوذ، وإنما يعتمد ذلك على أمور معينة تعطي للمنصب حساسية ونفوذ مثل:

- القدرة على التصرف بمبالغ كبيرة من المال.
- القدرة على الوصول للجهات العليا لاتخاذ القرار بسرعة.
- التأثير على أعداد كبيرة من الناس (من الموظفين أو الجمهور).
- درجة كبيرة من الاستقلالية في اتخاذ القرار.

٦- ضعف الرئيس المباشر يعطي قوة لمن تحته مباشرة.

٧- التأثير المباشر على أصحاب القرار (زوجات الزعماء، أو المستشار أو حتى خدمهم أو العاملين لديهم).

٨- مركزية القرار (أي المناصب الإدارية التي يجب الرجوع إليها عند اتخاذ القرار من قبل الآخرين ومنها: المسؤول عن المال أو عن العلاقات).

٩- الإعلاميون والخطباء الذين يستطيعون تشكيل الرأي العام وتحريك الجماهير.

ثلاثيات حمراء

أولاً- لا يمكن إلغاء النفوذ من المجتمعات البشرية، فطبيعة الحياة وطريقة تقسيم الهياكل والصلاحيات ووجود قيادات عليا ووسطى.. يعطي للبعض نفوذاً وقوة وقد حاول الغربيون إلغاء أمر النفوذ وبناء نظام لا يعتمد عليه، بل يلغيه، فعجزوا عن ذلك، ولذلك صار اليوم يُدرس في جامعاتهم بعد أن كان يُعتبر عيباً (لأنه كان يظن أن النفوذ ليس له ضوابط علمية تحكمه).

ثانياً- استعمال النفوذ ليس سيئاً دائماً فأصحاب القيم والأخلاق يستعملون نفوذهم لإعادة الحقوق لأصحابها، ويقطعون الطريق على المنتفعين واللصوص ويعملون على أن

يصل للمناصب من يستحقها من أصحاب الكفاءة والأمانة، ولا يستعملون نفوذهم لصالحهم الشخصية أو العائلية أو لتمييز أصحابهم والمقربين لديهم إن وجد في الآخرين من هو أصلح منهم.

ثالثاً– عند انحراف المجتمعات، لا يمكننا إلغاء النفوذ وإنما نزرع القيم والأخلاق والتربية السليمة للمجتمع ككل، وبناء أنظمة فعالة تقلل من الحاجة إليه وتطبيق نظام رقابي وقضائي جاد في عقوبة استغلال الموارد للمصالح الشخصية.

الصفة الخامسة

معرفة الرجال

يقول أحد رجال الأعمال الناجحين مجيباً عن سؤال أصدقائه عن سر تفوقه الباهر: لم أكن أعرف الآلات كما يجب، ولكني كنت أعرف الرجال.

عندها تتعرف على:

أصعب العمليات الرجل المناسب في المكان المناسب إدارة التكامل إدارة الأزمات	على القائد إن أراد أن يعرف رجاله حق المعرفة، أن يترك برجه العاجي ويقوم بنزول الميدان. القائد لا يقرر أن فلاناً لا يصلح لشيء ففي كل شخص قدرة كامنة منتجة إن أحسن استغلالها. إن الجماعة الملتحمة هي الجماعة المتعارف بين أعضائها والذين يعرفون قائدهم، ويثقون بأنهم معروفون من قبله. إن الكائن البشري بحاجة إلى الشعور بأنه معروف ومفهوم ومحترم حتى يستطيع بذل نفسه في سبيل مهمته.

صفات القائد

أصعب العمليات

هذه العملية أصعب العمليات لأنها تتعامل مع نفوس بشرية وطاقات مختزنة، وهي معادلة صعبة لا يفقهها إلا الرجال. يقول اللواء الركن محمود شيت خطاب : وكان عليه أفضل الصلاة والسلام يعرف أصحابه معرفة دقيقة مفصلّة، وكان يعرف ما يمتاز به كل صحابي من مزايا تفيد المجتمع الإسلامي الجديد، وكان يستغل تلك المزايا لخير هذا المجتمع وللمصلحة العامة العليا للمسلمين"[1].

وهذا أبو بكر الصديق يطلق صيحته المشهورة في خالد بن الوليد، فيقول: والله لأنسين الروم وساوس الشيطان بخالد بن الوليد وأتبعها عمر بن الخطاب بعد وفاة أبي بكر قائلاً رحم الله أبا بكر لقد كان أعرف بالرجال مني.

فالموضوع في غاية الأهمية، فإذا لم تعرف أفرادك، كيف ستحركهم نحو الهدف، وهي وصية عمر بن الخطاب لكل قائد حيث قال: وتعلّم كيف مأتاه ، أي مأتى كل إنسان، وإننا نتعجب من هذه القصة، حيث كان سعد بن أبي وقاص على فراش المرض ينظر في معركة القادسية، ويرى العجب، فيقول لولا أن أبا محجن محبوس لقلت: هذا أبو محجن، وهذه البلقاء، يا الله يعرف الرجال، ويعرف الخيول!

والنبي صلى الله عليه وسلم لم يقتصر على معرفة رجاله فقط، بل حتى الأعداء فها هو يرى الحليس بن علقمة من كنانة فيقول: هذا فلان وهو من قوم يُعظّمون البُدن، فابعثوها له، ويرى مكرز بن حفص فيقول: هذا مكرز وهو رجل فاجر، ولما رأى سُهيل بن عمرو قال: قد سُهّل لكم من أمركم.

---

(1) الإسلام والنصر ص١٦٦ نقلاً من القيادة العسكرية في عهد الرسول صلى الله عليه وسلم ص١٨-١٩.

أساسيات معرفة الرجال

- أن تعيش معهم وبينهم وتخالطهم.
- أن تتفهم إمكاناتهم وتستفيد من نقاط قوتهم، وتضعهم في أماكنهم الملائمة.
- أن تنظر إليهم بمنظار العطف والقوة.
- أن تعرف ردود الفعل لكل فرد، وكيف يفكر، فتتعامل معه بناء على ذلك.
- كل إنسان له حاجات، فتلبية الحاجات والرغبات تجعلهم يُعرِّفونك على قدراتهم وذلك لأنهم سينجذبون تلقائيا إليك.
- من الخبرات السابقة سواء الإيجابية أم السلبية.

الرجل المناسب في المكان المناسب

وقد كان للرسول صلى الله عليه وسلم من هذه الصفة أوفر حظ ونصيب حيث كان يعرف رجاله ويكلف كلاً منهم بما يتفق مع قدراتهم.

- لقد كان صلى الله عليه وسلم يعرف أن من بين أصحابه الشجعان، فيسند إليهم الأعمال التي تتطلب الشجاعة والإقدام، كإعطائه السيف لأبي دجانة يوم أحد.
- وكان يعرف أن من بين أصحابه من يصلح للقيادة، فيعطيهم فرصة القيادة ومن هؤلاء عبيدة بن الحارث، حمزة بن عبد المطلب، جعفر بن أبي طالب.
- وكان يعرف أن من بين أصحابه من لا يقوى قلبه على الحرب كحسان بن ثابت فجعله مع النساء يوم أحد، والخندق، واستفاد من شعره البليغ في الدفاع عن الله ورسوله.
- وكان يعرف أن من بينهم صاحب الرأي والمشورة كالحباب بن المنذر فكان يستفيد من آرائه ومشورته.

- اختيار جعفر للقاء النجاشي، هذا العمل الذي أثبت أنه هو الأصلح فيه، وما الدليل على ذلك إلا بكاء النجاشي وإسلامه.

وضع الرجل المناسب في المكان المناسب هو اختصار لإرهاصات وتناقضات ومتاعب مستقبلية وذلك بتوظيف قدرات الإنسان في المكان المناسب. إن انسحاب الكثير من القيادات من أعمالهم هو تكبيلهم عن أداء ما يحسنون إلى عمل ما يكرهون، فهنا نفقد الطاقة والعزيمة المشعلة للعمل. النبي صلى الله عليه وسلم بهذه الميزة يبني إنساناً فعالاً ولا يحطمه، ويقوّم المعوج ولا يكسره. لقد كان عليه الصلاة والسلام لا يُبقي المزايا في أصحابه طاقات معطلة، بل كان يوظفها لصالح المجتمع.

١- تكوين فريق العمل

عند دراستنا لمفهوم (فريق العمل) وجدنا أن أحد أساسياته، القيادة الفعالة، وقد حاول بعض المفكرين الغربيين إلغاء هذا المفهوم واستبداله بمفهوم المدرب The Coach أو الميّسر The Facilitator، ولكن أثبت الواقع أن البشر بطبيعتهم يحتاجون إلى قائد يعرفهم ويوجههم ويدير شؤونهم. مصداقاً لقول المصطفى صلى الله عليه وسلم: **إذا كان نفر ثلاث فليؤمروا أحدهم ذاك أمير أمره رسول الله صلى الله عليه وسلم**[١].

يقول الله تعالى على لسان ذي القرنين: (فأعينوني بقوة)[٢] على ما أوتي من ملك فهو يطلب العمل الجماعي المشترك والآية معلم قرآني بارز في تضافر الجهود وتوحيد الطاقات والقدرات والقوى. القائد الفعال هو الذي يملك القدرة على ربط كل الخطوط والتنسيق بين المواهب والطاقات.

> إن الحصول على لاعبين جيدين هو أمر في غاية السهولة، إلاّ أن الجزء الصعب يتمثل في جعلهم يلعبون سوياً. كيسي ستنجل

كنا ننادي بالعمل الجماعي المؤسسي، ولكننا اكتشفنا أن ٥% هم القائمون بالعمل و ٩٥% متفرجون.

شعار القادة: More we less me كثيرون في بعضنا، قليلون بأنفسنا.

٢- البناء على نقاط القوة، وتعويض نقاط الضعف

القوة تكمن في الاختلاف وليس في التشابه، وذلك من خلال التدريب المستمر لنقطة القوة وصقل الموهبة القائمة بانتظام. فمن قواعد التدريب الأساسية لدى القائد الواعي حصر التدريب في المجالات التي أظهر العامل فيها تفوقاً، وليس في المجال الذي أظهر فيه

---

(١) صححه ابن خزيمة ١٤١/٦

(٢) سورة الكهف، آية ٩٥.

ضعفاً في محاولة لإصلاح هذا الضعف.

يؤمن القائد الفاعل أن كل شخص يختلف عن الآخر وأن هذا الاختلاف في صالح العمل، وأنه يمكن توظيف نقاط القوة في كل شخص. ومن خلال هذا التنوع في المواهب ونقاط القوة، يتمكن من الحصول على فريق عمل قادر على الإنجاز.

٣- إدارة التناوب

الأساس في إدارة التناوب أو التكامل أن نعي القيمة العالية والمنافع الكبيرة للاختلافات القائمة بين الأفراد والجماعات والأجناس والثقافات وأن نعمل تحت نظام استثمار هذه الاختلافات والفروق لمزيد من تجميل الحياة وإثرائها، ولمزيد من الثقة وتبادل التعاون (ولو شاء ربك لجعل الناس أمة واحدة ولا يزالون مختلفين)[1]. إنها السنة الكونية. والذين لا يتعاملون مع هذه السنة، سيفقدون الكثير، ويصنعون عوامل تنابذ وتخاصم. لأنهم يحسبون أن الصواب لديهم. والحق مقصور عليهم.

كيف استطاع النبي صلى الله عليه وسلم أن يحدث التكامل في شخصيتين مختلفتين تماماً، وتفعيلهما نحو الهدف. بين **أبي بكر الصديق وعمر بن الخطاب** رضي الله عنهما. ينبغي أن نستغل الخلاف كمنطق قوة وليس ضعفاً. فإذا كنت ممن تستريح للموافقة ولهزة الرأس الدائمة فأنت تبحث عن النسخ الكربونية وعندها يحدث الجمود والبطء ونقص الأفكار الجديدة وغياب التحدي. ولسان الحال: **إننا لا نسمع إلا ما نريد أن نسمعه، ولا نرى إلا ما نريد أن نراه...!**

وقديماً قيل في المثل الأمريكي: إذا اتفق اثنان في كل شيء فلا حاجة إلا لواحد منهما.

---

[1] سورة هود، آية ١١٨

معادلات التكامل

أمة النحل أمة عجيبة طائفة تبني البيوت، وطائفة تنظفها، وطائفة تحرسها وتحميها، وطائفة تدل على مواضع الأزهار، وطائفة تمتص الرحيق لتأتي به وتخرج العسل اللذيذ، وللجماعة الواحدة ملكة واحدة، شعارهم المرفوع: لا قيمة لحياتي عند تعرض سلامة الجماعة للخطر.

للتناوب ثلاث معادلات:

- أن تشعر أن عند الآخرين شيئاً لا تملكه:

يقول الإمام ابن القيم رحمه الله: **نهاية الكمال أن يكون الشخص كاملاً في نفسه مكملاً لغيره**[1]. وهذا الإمام مالك رحمه الله يقول: **ما رأيت مسلماً إلا ظننت أنه خير مني.**

- البدء من حيث انتهى الآخرون:

مشكلة ضياع الجهود أن نبدأ من الصفر، وأن نعيد العمل، هنا تضيع الطاقات وتتفرق الكلمة، والمصيبة العظمى إن كان الهدف واحداً!

متى النهوضُ وهذا القلبُ منتهكٌ ... والصفُّ مضطربٌ والشملُ أشتاتُ

عندها نفقد أعز شيء وهو البركة الربانية، فعرق وسهر وجهد ومال، وفي النهاية جهود مبعثرة، صحيح أن هناك نتيجة، بناء على سنّة الجهد ولكن بعد سنوات وسنوات، وبإمكاننا أن يكون في أيام لو تظافرنا.

- البدء والانطلاق من نقاط القوة:

نحن نعاني من وهم اسمه "فلان لا يصلح لشيء" و "فلان عنده خلل في كذا" ونشغل بالنا ووقتنا في ذلك، لو قضينا وقتاً للتفكير فيما يحسن لاختصرنا جهداً كبيراً. كل شخص يملك نقطة انطلاق، اكتشافها والانطلاق من خلالها سيدير فعلاً معادلة التكامل.

---

(١) مفتاح دار السعادة ٢/ ٨٠

الإمام مالك وإدارة التكامل

رحم الله **الإمام مالك** إمام دار الهجرة الذي نصَّب نفسه في ميدان من أعظم الميادين وهو نشر العلم الشرعي، فكتب إليه من يدعوه إلى غير ذلك فقال: **إن الله قسَّم الأعمال كما قسَّم الأرزاق، فرب رجل فُتح له في الصلاة، ولم يُفتح له في الصوم، وآخر فُتح له في الصدقة، ولم يفتح له في الصوم، وآخر فُتح له في الجهاد، فنشر العلم من أفضل أعمال البر، وقد رضيت بما فتح الله لي فيه، وما أظن ما أنا فيه بدون ما أنت فيه، وأرجو أن يكون كلانا على خيروبر.**

وكيف نطمعُ في نصرٍ نُعيدُ به أمجادنا دونما سعيٍ ولا عملِ؟
ترى جُموعاً ولكن لا ترى أحـداً وقد ترى همة الآلافِ في رجلِ

الأزمات لا بد من حدوثها كما قيل. **الضغوط هي الحياة وغيابها يعني الموت**. وكلما كانت القيادة أعرف برجالها. كلما كانت أقدر على إدارة الأزمات. وقد يحدث أن بعض القيادات تحل المشاكل حلاً غير مشروع. فتستعمل القوة مع الأفراد. أو تحله حلاً يسبب مشكلة أخرى. إلا أن الظاهرة التي لا مثيل لها في تاريخ القيادات العالمية أنك تجد عند رسول الله صلى الله عليه وسلم قدرة لا مثيل لها على حل المشاكل وبكل بساطة. وتحويل الصراعات والمشاكل إلى منافسات حميدة وسلوك مؤدب مع الأتباع. إنه لا توجد أمة في العالم أكثر مشكلات من أمتنا إذ أن العوامل النفسية التي تثير المشاكل كثيرة جداً. فكلمة قد تثير حرباً. وجرح كرامة قد يؤدي إلى ويلات. عواطف متأججة. وعصبية عارمة. وجرأة نادرة وقسوة وصلابة. وكل واحدة تحتاج إلى إدارة.

> **اترك للأفراد حل المشاكل ولكنها تصبح مسؤوليتك إذا تأزمت .**
> **د. طارق السويدان .**

وفي قصة النبي صلى الله عليه وسلم مع الأنصار في حادثة توزيع الغنائم. أكبر دليل على إدارته للأزمات. وفي بضع دقائق. ووصلت القضية في النهاية إلى البكاء. هذه القدرة جعلت **برنارد شو الأديب الإنجليزي** المشهور يقول: **ما أحوج العالم إلى رجل كمحمد يحل مشاكل العالم وهو يشرب فنجاناً من القهوة أو الشاي**. (مع العلم أنه صلى الله عليه وسلم لم يشربهما).

الوحدة التدريبية الثامنة

• الصفات الأربع للقائد الإسلامي

يشرق الإسلام في كل مكان صافٍ في النبع عظيم اللمعان
يشرق الإسلام يا دنيا استديري نحونا واسكني عقد الأمان

عندها تتعرف على:

هل للقائد المسلم صفات خاصة؟

الصفة الأولى: الإيمان والتوحيد

الصفة الثانية: الاتباع.

الصفة الثالثة: التزكية.

الصفة الرابعة: الاستخلاف

الرأي جثة هامدة لا حراك ولا حياة لها ما لم ينفخ فيه الإسلام من روحه. والرأي كهف مظلم لا يُنير حتى يلقي عليه الإسلام من أشعته. والرأي سديم يتكون، والإسلام نجم يتألق. الرأي يخلق المصاعب ويضع العقبات، ويصغي لأماني الجسد ويثير الشبهات، ويبعث على التردد. والإسلام يقتحم الأخطار ويزلزل الجبال، ويُغيّر الرجال، ولا يسمح إلّا بصناعة الرواد.

هل للقائد المسلم صفات خاصة؟

إذا سلّمنا بنظرية الصفات فنحن نميل إلى رأي وسط بين من يحدد عدداً معيناً من الصفات (مثل تانوس – أوتول – كوفي - وغيرهم) وبين من يلغي وجود صفات بشكل عام مثل دركر وبين رأي ثالث وجدناه عند عدد من المؤلفين المسلمين مثل سعيد حوّى - وغيره من سجل عدداً كبيراً من الصفات تقارب الكمال. وذلك في محاولة منه للإقتداء بالرسول صلى الله عليه وسلم والرأي عنده هو:

أ- المسألة تعتمد بشكل كبير على الظرف والموقف ولا شك.

ب- كما أننا مطالبون بالاستمرار الدائم لمحاولة الوصول إلى كمال المصطفى صلى الله عليه وسلم. ولذلك نستمر في عملية التطوير القيادي وصقل الشخصية القيادية حتى الموت. ومع ذلك لا يكمل فيها الإنسان إلا الأنبياء عليهم السلام.

ج- وكذلك يجب التفريق بين القائد العادي. وبين كثير من الناس الذين قادوا أمهم كفرعون – وهامان – وأتاتورك – وجنكيز خان - وغيرهم كثير. فهؤلاء لا شك أنهم كانوا قادة (وإن كانوا منحرفين) فهم ما استطاعوا أن يقودوا إلا بسبب وجود قدرات معينة لديهم (وقد تختلف من شخص لآخر) وكذلك هناك فروق بين القائد المسلم. والمسلم العادي . فالأول توفرت له صفات القائد (وأيضاً قد تختلف من شخص لآخر. وظرف وآخر) بالإضافة إلى صفات الإسلام. إذاً نستطيع أن نلخص رأينا في النقاط الخمس التالية:

١- صفات القيادة تختلف حسب طبيعة الموقف والظرف. وطبيعة المهمة وكذلك الأتباع.

٢- نستطيع أن نشير إلى مجموعة من الصفات الرئيسية التي تصقل قدرة القائد على تحريك الناس نحو الهدف وإن كان وجودها ليس حتمياً (أي يمكن أن يقود بعض الناس في بعض الحالات دون وجودها ولكن هذا هو الاستثناء).

٣- هناك فروق بين القائد الفعال الذي يستعمل نفوذه وقدراته الشخصية لتحريك الناس

وبين الذي يحرك الناس بسبب مركزه أو سلطته أو جبروته. فالأول قائد بصفاته، ولذا فهو محبوب، ويترك أثراً يستمر حتى بعد تركه للمنصب (بل قد يحرك الناس دون منصب). والثاني قد يكون فعالاً في تحقيق أهدافه، وقد يترك آثاراً بعد وفاته (بل قد يحبه بعض الناس) وسبب ذلك بالإضافة لبعض الصفات الشخصية، تحقيقه لبعض الطموحات المصلحية للأتباع في الغالب، بالإضافة إلى بعض الشعارات التي قد ينخدع بها بعض الناس. ولنضرب أمثلة:

لقد كان فرعون قائداً لمصر (أليس لي ملك مصر)[1] وكذلك كان الزعيم التركي العلماني مصطفى كمال أتاتورك وكلاهما رفع شعار مصلحة شعبه، فهذا فرعون يقول: (وما أهديكم إلا سبيل الرشاد)[2] وهذا أتاتورك يرفع شعار القومية التركية، وتركيا أولاً. وأيضاً كلاهما كان منحرفاً وأدار بديكتاتورية (ما أريكم إلا ما أرى)[3] و(أنا ربكم الأعلى)[4] وأتاتورك كان يشرع وما زالت أحكامه وأفكاره تحكم تركيا (إلى زوال قريب بإذن الله تعالى) وكلاهما أغرى الأتباع بمصالح دنيوية (وهذه الأنهار تجري من تحتي)[5] وهكذا... ولكننا لا نستطيع أن ننكر أن كلاهما كان قائداً لقومه، صحيح أنهما ساقا شعوبهما إلى الهاوية (يقدم قومه يوم القيامة فأوردهم النار وبئس الورد المورود)[6]. ولكن الشعوب تبعت وسارت وراءهم: بعضهم طوعاً والبعض كرهاً (فاستخف قومه فأطاعوه إنهم كانوا قوماً فاسقين)[7] إذاً يمكن أن يكون الإنسان قائداً ولو كان منحرفاً، ولكن ليست هي الصورة المنشودة في القائد.

٤- بالإضافة إلى صفات القائد الجيد والفعال الذي يحرك الناس نحو الهدف بفعالية، ويحبه أتباعه ويشاركونه أهدافه، فإن القائد المسلم الفعال يجب أن تتوافر فيه

---

(١) سورة الزخرف، آية ٥١. (٢) سورة غافر، آية ٢٩. (٣) سورة غافر، آية ٢٩.
(٤) سورة النازعات، آية ٢٤. (٥) سورة الزخرف، آية ٥١. (٦) سورة هود، آية ٩٨.
(٧) سورة الزخرف، آية ٥٤.

مجموعة من الصفات الإضافية التي تنبع من كونه مؤمناً موحداً يهدف إلى الآخرة بالإضافة إلى الدنيا.

٥-رغم ضرورة حرص القائد على أن يصل إلى درجات الكمال إلا أن هناك صفات قيادية هي الأهم والتي يشكل عدم توفرها إعاقة رئيسية لعملية القيادة. وهذه الصفات محدودة قليلة (ولا يقلل ذلك من أهمية الصفات الأخرى) هذه الصفات القيادية القليلة تكاد تقترب من كونها شروطاً لا تكاد تنجح عملية القيادة (لدى المسلم أو غيره) دونها.

وهناك بعض المعاني نود التأكيد عليها:

١- ليس كل مسلم قائد.

٢- ليس كل قائد غير مسلم غير فعال في الوصول لأهدافه.

٣- ليس كل قائد غير مسلم مكروه.

٤- كما أن ليس كل قائد مسلم محبوب.

٥- والكثير من القادة المسلمين في القديم والحديث لا يلتزمون بالإسلام بل تحركهم أهداف دنيوية (شخصية - جماعية).

٦- ما سنذكره هنا هو اجتهادنا الشخصي وقد كان أملنا في بلورة جماعية للنظرية الإسلامية للقيادة ولكننا لما رأينا أن الأمر سيطول وليس هناك جهد واضح في هذا الاتجاه أحببنا أن نطرح رأينا باسم وجهة نظرنا في النظرية الإسلامية للقيادة فنرجو أن ينظر للأمر من هذا الاتجاه.

٧- ما سنطرحه هنا هو الصفات التي تميز المسلم أما النظرية الإسلامية في القيادة من وجهة نظرنا فهي مجموع ما في هذا الكتاب.

١- العقيدة الراسخة

يقول الله تعالى: ﴿قل إن صلاتي ونسكي ومحياي ومماتي لله رب العالمين لا شريك له وبذلك أمرت وأنا أول المسلمين﴾[1]. ليست كلمات العقيدة فلسفة أو كلمات مخزنة في عقولنا ليس لها أثر في واقعنا، إنما هي نبض وشعاع يتمثل في قائد شامخ يتقد همة وشعلة وضاءة للآخرين. وهي التي من أجلها يضحي الإنسان، هي: لا إله إلا الله محمد رسول الله. منهج حياة المسلم وهدفه وضابطه في كل مجالات حياته. فالمسلم حينما يقود يتذكر أن الله تعالى هو خالقه وهو الذي أعطاه القدرات التي بها يقود، وعليه إذاً أن يقود وفق أوامر خالقه، للأهداف التي حددها له سبحانه بالضوابط والحدود التي رسمها له. فالعقيدة هي المعنويات العالية للإنسان. فهذا حرام بن ملحان عندما طعن في بئر معونة أخذ بالدم فنضحه على وجهه ورأسه، ثم قال بحرارة العقيدة: فزت ورب الكعبة.

مشى يحدوه منهجه الإلهي — أبيّاً في عقيدته يباهي

يخط طريقه بقظاً وقوراً — ويرقب سيره خوف التناه

مشى والحق يملأ أصغريه — حصيف الرأي ماضٍ بانتباه

وهؤلاء سحرة فرعون، قالوا له حين دعاهم لمبارزة موسى: ﴿إن لنا لأجراً إن كنا نحن الغالبين﴾[2]، فما كان من فرعون إلا أن وعدهم بالمال والجاه ﴿قال نعم وإنكم لمن المقربين﴾[3]. وحين تمكنت كلمات التوحيد في قلوبهم وسرت كالبرق؛ أحدثت الرعد المدوي، فغلب عليهم شعور التضحية قائلين: ﴿لن نؤثرك على ما جاءنا من البينات والذي فطرنا فاقض ما أنت قاض إنما تقضي هذه الحياة الدنيا﴾[4]. يقول محمد إقبال:

إنما الكافر حيران — له الآفاق تيه

وأرى المسلم كوناً — تاهت الأكوان فيه

---

(١) سورة الأنعام آية ١٦٢-١٦٣ (٢) سورة الأعراف آية ١١٣ (٣) سورة الأعراف آية ١١٤ (٤) سورة طه آية ٧٢

٢- الهدف الأسمى هو الآخرة

(وابتغ فيما آتاك الله الدار الآخرة ولا تنس نصيبك من الدنيا وأحسن كما أحسن الله إليك)[١]. فرغم أن المسلم يعمل لأهداف دنيوية مباحة إلا أن القائد المسلم يربط حتى المكاسب الدنيوية بنية صالحة تُحيل المباحات إلى أجر وثواب. فمفهوم العبادة عند المسلم مفهوم شامل لكل ما يعمله من أمر (غير منهي عنه) مربوط بنية احتساب الأجر والثواب من الله تعالى. فهذا أبو الدرداء رضي الله عنه يقول: أيها الناس، عمل صالح قبل الغزو، فإنما تقاتلون بأعمالكم والعبد إذا انشغل بإصلاح سريرته من الشوائب كان ذلك علامة خير يوضح ذلك ما اكتشفه الزاهد يحيى بن معاذ فيقول: على قدر شغلك بالله: يشتغل في أمرك الخلق، وما أزمة صدود الناس عنا إلا من نتائج أزمة قلة اهتمامنا بالآخرة.

وهذا أبو بكر الصديق رضي الله عنه من وراء الصحراء يرسل رسالة إلى قائده خالد بعد انتصاراته في العراق أن: ليهنك أبا سليمان النية. فأتمم يتمم الله لك، ولا يدخلنك عجب فتخسر وتخذل، وإياك أن تدل بعمل فإن الله له المن وهو ولي الجزاء. وورث التذكير بالنية والآخرة خالد بن الوليد رضي الله عنه وذلك قبل وقعة اليرموك مذكراً جنده قائلاً إن هذا يوم من أيام الله، لا ينبغي فيه الفخر ولا البغي. أخلصوا جهادكم، وأريدوا الله بأعمالكم.

هذا المعنى ننساه في خضم الحياة ومعركتها، دور القائد أن يتذكر أن هذا هو المسار الصحيح نحو الآخرة.

وهذه زوجة فرعون، وقفت في وجه زوجها الطاغية تصدع بالحق وترفض العبودية لغير الله رب العالمين، مطمئنة راضية بما عند الله فاستعلت بروحها للآخرة، وضربت بملذات الدنيا عرض الحائط وقالت: (رب ابن لي عندك بيتاً في الجنة)[٢]. فاستحقت أن تكون مثلاً باقياً للرجال والنساء.

---

(١) سورة القصص، آية ٧٧.

(٢) سورة التحريم، آية ١١.

٣- التوكل سِمتهُ

فرغم أخذه بالأسباب: من حسن تخطيط وكفاءة إدارية، وتوزيع للأعمال وتكامل للفريق، والتدريب واستعماله للأساليب الحديثة في القيادة، إلّا أنه يرى أن كل ذلك من باب اتخاذ الأسباب التي من تركها وهو قادر على الأخذ بها فقد عصى الله سبحانه وتعالى، ولكنه ومع ذلك كله لا ينظر إليها نظرة تقديس، ولا يتوكل على ذكائه أو تخطيطه أو إدارته فكل ذلك قد يفشل لظروف لم يرها أو لم يحسبها، فلا يتوكل سوى على الله تعالى، المدبر لشؤون خلقه في السماوات والأرض. شعاره في ذلك أم إسماعيل وهي لا ترى إلّا حرّة ملتهبة وعطشاً منهكاً، وجهداً يهدّ، ورضيعاً يتلوى، فوضعها إبراهيم عليه السلام هناك، ثم ولى راجعاً، فنادته، فلم يرد عليها ثم تبعته قائلة: آلله أمرك بهذا؟ قال: نعم، قالت: إذن لا يضيعنا ثم رجعت وقدماً قال السلف: من سرّه أن يكون أقوى الناس فليتوكل على الله.

الصفة الثانية: الاتباع

١ـ قدوته الرسول صلى الله عليه وسلم

الذي لا ينطق عن الهوى إن هو إلا وحي يوحى. والذي أمرنا ربنا أن نتبعه إن كنا نحب الله تعالى: ﴿قل إن كنتم تحبون الله فاتبعوني يحببكم الله﴾[1]. فالمسلم يتتبع سيرته صلى الله عليه وسلم ويحرص على الاقتداء والاتباع له في كل أمر من حياته لأنه طريق لمحبة الله، وأيضاً لأنه المثال والنموذج الذي نتشبه به. وقديماً قالت العرب: **لولا الوئام لهلك الأنام**. والوئام: التشبه بالكرام. إن وجود المثال والقدوة في حياة الناس يدعو إلى الثبات وإلى الصبر في سبيل ما يحملونه من مبادئ؛ يقول الخبير في مجال القيادة **جيمس أوتول**: إن **٩٥ % من المديرين في أمريكا اليوم ينطقون بالصواب إلا أن ٥ % منهم فقط يطبقون ما يقولون**"[2].

فالمسلم قد حلّت مشكلته بقدوته محمد صلى الله عليه وسلم. تقول شبكة **MSNBC.COM** وهي إعلامية مرتبطة بمايكروسوفت العملاقة **MS** أنها قامت بإجراء استبيان للرأي على الشبكة العالمية، استطلعت فيه آراء الناس عن الشخصيات القيادية التي تركت أثراً في مجرى الألفية الثانية، وكان الاستطلاع تحت عنوان:

"**Who made the millenium people**" شخصيات صنعت الألفية وشملت المجالات التالية: أدب، اقتصاد، إدارة أعمال، الحرب والسلم... العديد من المجالات. فحصل على المرتبة الأولى:

محمد صلى الله عليه وسلم وكان عدد المصوتين = ١٣٩٤٤٦"[3].

والله ما طلعت شمسٌ ولا غربت	إلا وحبُّك مقرونٌ بأنفاسي
ولا جلستُ إلى قومٍ أحدِّثهم	إلا وأنت حديثي بين جُلّاسي

---

(١) سورة آل عمران، آية: ٣١.

(٢) نشرة التحية عدد ٠ ص ٣

(٣) صحيفة المدينة، ملحق الرسالة بتاريخ ١٤٢١/١١/٢٠هـ.

هذه الصفات التي ذُكرت وغيرها أوجدها الله سبحانه وتعالى في نبيه محـــمد صلى الله عليه وسلم. وذكر د. **محمد الأشقر** في كتابه **أفعال الرسول صلى الله عليه وسلم** أنه كان يقوم بثلاث عشرة مهمة في نفس الوقــت، وأن يصل بــكل الصفات إلى القــمة، واستطاع أن يوازن بينها موازنة كاملة. فكان بحق مدرسة للاقتداء.

٢ـ الشرع حدوده

فالغاية عند القائد المسلم لا تبــرر الوســيلة. وهو يرجع في كل ما يعمل إلى شــرع الله تعالى ليتأكد من جواز ما يفعل. ويبتعد ويتجنب ما حرم الله عز وجل. فيقيس كل أفعاله ومبادراته بمقياس الحلال والحرام.

٣ـ لا يُقدّس الاجتهاد البشري

وإنما التقديس للوحي الإلهي الذي جاء عن طريق الأنبياء عليهم السلام. فلا ينبهر بقائد ولا يلغي عقله لشخص. ولا يتبع إنساناً لأنه صاحب فكر أو إنجازات فقــط. وإنما مبدؤه: **كل إنسان يؤخذ منه ويُرد إلا المعصوم صلى الله عليه وسلم** وبالتالي هو صاحب عقل حر سائح في آفاق الســماوات والأرض. وليس عبــداً لأحــد إلا لخالقــه مهما كان نوع هذه العبودية. وأهمها عبودية الفكر والاتباع.

١ـ الاستقامة

القائد مستقيم في كل تصرفاته. فهو قدوة لغيره. قال **عمر بن الخطاب** رضي الله عنه: أن **تستقيم على الأمر والنهي، ولا تروغ روغان الثعلب. فهي** الكتاب المفتوح الذي يقرأ الناس فيه معاني الإسلام والقيادة والشموخ. وهي الالتزام الكامل بالمبادئ في كل الأحوال وهي روح العمل والبذل من أجل قيمة الحياة(إن الذين قالوا ربنا الله ثم استقاموا تتنزل عليهم الملائكة ألا تخافوا ولا تحزنوا وأبشروا بالجنة التي كنتم توعدون)(١).

٢ـ الاستغفار المحرك

كان **الفضيل بن عياض** يقول للمجاهدين إذا أرادوا أن يخرجوا: **عليكم بالاستغفار فإنها ترد عنكم ما لا ترده السيوف.** منهجهم **كلام ابن الجوزي: من الصفوة أقوام مذ تيقظوا ما ناموا، ومذ سلكوا ما وقفوا. فهمهم: صعود وترق. كلما عبروا مقاماً إلى مقام رأوا نقص ما كانوا فيه فاستغفروا.**

٣ـ الاتصال بالقرآن والسنة

إن القرآن **هو** مادة للقيادات البشرية. بالقرآن سادت الأمة وقادت الأجيال. فينبغي أن يكون الاتصال دائماً بآيات بسيرة وبشكل دائم لكي لا يخرب القلب ويصدأ، وأيضاً الاهتمام بسنة المصطفى صلى الله عليه وسلم وحفظ الأحاديث. فهي كما **قال الإمام مالك: سفينة نوح من ركبها نجا، ومن تخلّف عنها غرق.** وهذا القائد الشهير **مونتكومري** في ختام كتابه القيّم **السبيل إلى القيادة** يقدم نصيحة لأبنائه فيقول: **إن الإنجيل كتاب ملائم جداً للقراءة قبل النوم.** فنحن أحق بوصية القرآن والسنة. اقتداءً بالقائد الفذ

---

(١) سورة فصلت. آية ٣٠

الأحنف بن قيس التميمي حليم العرب وفاتح خرسان وقاشان. قل ما خلا إلا دعا بالمصحف. وكان النظر في المصحف خلق للأولين.

٤ـ الإرتباط بالآخرة

عندما نعلّم الأفراد القيادة في الدنيا لابد من أن ننقل إحساسهم وشعورهم إلى الآخرة كجزاء دنيوي، وكمحفز للنفس على السمو والتطلع، نعشّقهم الجنة. يقول الفضيل بن عياض: **ما حُلّيت الجنة لأمة ما حليت لهذه الأمة، ثم لا ترى لها عاشقاً.**[1]

نُعلّمهم ذلك من خلال قصة النهاية، وزيارة القبور، وحمل الأموات. فيقولون عندما نرى الأموات نرى السكون والهدوء فنشعر أن تحت التراب أناساً قد أفضوا إلى ما قدّموا... فماذا قدمنا نحن؟

أتيتُ القبورَ فناديتُها   فأين المُعظَّمُ والمحتقرْ

وأين المدلُّ بسلطانه   وأين العظيمُ إذا ما افتخرْ

تنادوا جميعاً فما مخبرٌ   وماتوا جميعاً وأضحوا عِبرْ

الارتباط بالآخرة هي أن تشارك في إثراء بصمة مشرقة في الحياة، وأثر تذكر، حياتك في ركض إلى الله، وعند موتك تبكيك السماء والأرض.

---

(١) الرقائق ص٩٦

الصفة الرابعة: الاستخلاف

١ـ هدفه الدنيوي هو عمران الأرض

يقول الله تعالى: ﴿وإذ قال ربك للملائكة إني جاعل في الأرض خليفة﴾[1] يقول سيد قطب: **وإذن فهي المشيئة العليا تريد أن تسلم لهذا الكائن الجديد في الوجود، زمام هذه الأرض، وتطلق فيها يده، وتكل إليه إبراز مشيئة الخالق في الإبداع والتكوين والتحليل والتركيب، والتحوير والتبديل، وكشف ما في هذه الأرض من قوى وطاقات، وكنوز وخامات وتسخير هذا كله بإذن الله في المهمة الضخمة التي وكلها الله إليه**"[2].

وقال تعالى: ﴿هو الذي أنشأكم من الأرض واستعمركم فيها﴾[3] فرغم كل مكاسبه الشخصية والمكاسب الجماعية لأتباعه، إلا أن المسلم ملتزم بهدف عمران الأرض، فلا يخرب ولا يدمر من أجل استفادة قاصرة بل يعمل على إعمار الأرض بشتى الأعمال وفق منهج الله.

يقول بيتر دركر: إن بقاء الحضارة ليس بسبب ستالين، وهتلر وماو **أشد القياديين الفاتنين ظهوراً في التاريخ وإنما بسبب الأشخاص العاديين الذين قاموا بأعمال غير ساحرة: صنعوا أشياء أو باعوها، داووا الجرحى، علّموا الطلاب، ووعظوا وقاموا بهذا كله عن قصد ووعي**"[4].

(١) سورة البقرة آية ٣٠
(٢) في ظلال القرآن ١/٥٦
(٣) سورة هود آية ٦١
(٤) الكيانات والتغيير ص ١٠٦

وقديماً قال الرافعي: **إن لم تزد شيئاً على الدنيا، كنت أنت زائداً على الدنيا.**

فخذ لك زادين: من سيرة ... ومن عمل صالح يدخر
وكن في الطريق عفيف الخطا ... شريف السماع كريم النظر
وكن رجلاً من أتوا بعده ... يقولون: مرّ وهذا الأثر

فهذه لمحات نقدمها على استحياء تبصرة لعاشقي **صناع المجد** والباحثين عن **صناعة القائد** وهي وجهة نظرنا حول النظرية الإسلامية للقيادة، وهي قائمة على الاجتهاد البشري المقرون بالخطأ والنسيان:

وما أبرّي نفسي إنني بشرٌ ... أسهو وأخطئُ ما لم يحمني قدرُ
وما ترى عذراً أولى بذي زللٍ ... من أن يقول مقراً إنني بشرُ

[illegible]

الوحدة التدريبية التاسعة

• نمــاذج قيــــــــــاديــة

وصناعةُ الأبطالِ علمٌ ... قد دراه أولو الصلاحْ
من لم يُلقَّنْ أصله ... من أهله فقد النجاحْ

عندها نتعرف على:

صناعة الرواد:
الصفحة الأولى:
عائشة رضي الله عنها.
الصفحة الثانية:
أسامة بن زيد رضي الله عنهما.
الصفحة الثالثة:
عمر بن عبد العزيز.
الصفحة الرابعة:
صلاح الدين الأيوبي.

إن التحدث عن سير القادة العظماء من أطيب الأحاديث وأجمل القراءات، لأنهم شموس الهدى في سماء الإنسانية، والمنارات المتلألئة في بحار الظلمات، إننا نعرض نموذجاً لصناعة الرواد نموذجاً للمُثل العليا لنجعلهم قدوات تُنير الطريق للحيارى التائهين تحت صفحات مطوية.

س٣٦: هلا قلتم لنا صوراً وصفحات من صناعة الرواد ؟

الحقيقة أن المسلم المقصر من أمثالنا إذا كتب عن هؤلاء الرواد وما كانوا عليه يشعر بشيء عظيم من الحرقة في قلبه. ويحس أحياناً بأن من الظلم لهؤلاء الرواد أن يتكلم عنهم صعاليك. ولله در الشاعر إذ يقول:

إني لأشعرُ إذ أغشى معالمهم ... كأنني راهبٌ يغشى مُصَلاهُ

والله يعلم ما قلّبتُ سيرتهم ... يوماً وأخطأ دمعُ العين مجراهُ

الذين لا يطلبون من الدنيا إلا الراحة والسهولة والرغد، لا تجد لهم فعالاً تذكر في تاريخ الرواد. حتى أصبحوا على هامش الحياة.

أما **صناع المجد** الذين يُشكّلون التاريخ فشأنهم شأن الرواد. وهم الذين يغيرون مجرى الحياة بجهادهم وتضحياتهم. فهم يقتدون بمن قبلهم. وهم أئمة لمن بعدهم.

يقول **الإمام الذهبي** رحمه الله في سير أعلام النبلاء: **إن يوماً من أيام القادة الأعلام خير من عمر آحاد من الناس.**

الصفحة الأولى

عائشة بنت أبي بكر الصديق رضي الله عنهما

نموذج فريد للمرأة، ليعلم الجميع أن المرأة ليست للطبخ فقط، إنما هي من المشاركات في صناعة الرواد، فهذه حياة أبرز امرأة في تاريخنا، ليرى العالم حقيقة المنزلة التي بوأها الإسلام للمرأة بشكل عملي.

الشخصية	عائشة رضي الله عنها **ولادتها:** قيل في السادسة أو الخامسة أو الرابعة من بدء البعثة النبوية **وفاتها:** في سنة ٥٨ للهجرة.
مجال التميز	القوة العلمية.
الأثر المتروك	قال الزهري: **لو جُمع علم عائشة إلى علم جميع النساء لكان علم عائشة أفضل.**

كيف أصبحت قائدة؟	التحليل القيادي
العلم	حبها للعلم والتعليم حتى قال موسى الأشعري: ما أشكل علينا أصحاب رسول الله صلى الله عليه وسلم حديث قط فسألناه عائشة إلاّ وجدنا عندها منه علماً.
العبادة	تأثرت كثيراً بعبادة المصطفى صلى الله عليه وسلم لأنها كانت ألصق الناس به وأكثرهم اطلاعاً على عباداته الخاصة، ولذلك كانت تداوم على كل النوافل من العبادات وبخاصة صلاة الليل فكانت لا تدعها وتنصح بالمداومة عليها.
حدّة الذكاء وقوة الذاكرة	ويدل على ذلك كثرت ما روت عن النبي صلى الله عليه وسلم.
زواجها المبكر من قائد العلم	وحياتها في كنف قائد العلم ورعايته لها مدة بلغت ثمانية سنوات وخمسة أشهر وكان صلى الله عليه وسلم خلال هذه المدة حفيّاً بها كثير الاهتمام بتعليمها.
أسلوبها السؤول	فقلّ أن تسمع شيئاً تستشكله أو ترى أمراً لا تعرفه إلا وتسأل مستفسرة عنه واشتهرت بذلك. ولذلك كانت رضي الله عنها تثني على نساء الأنصار لكثرة أسئلتهن عن شؤون دينهن فتقول: نعم النساء، نساء الأنصار لم يمنعهن الحياء أن يتفقهن في الدين.
التعليم والتطوير	كانت عالمة بعلوم الطب، وذلك من كثرة أمراض المصطفى صلى الله عليه وسلم، وغزارة علمها في الأنساب.
الأدب	حفظها للأشعار بسبب قوة وحدّة ذكائها.

أسامة بن زيد رضي الله عنهما

إن في تأمير أسامة على أبي بكر وعمر وعثمان وعلي: سابقة عظيمة لم تعهدها أمة من الأمم، تدل على وجوب فسح المجال لكفاءات الشباب وعبقرياتهم وتمكينهم من قيادة الأمور حين يكونون صالحين لذلك. فمدرسة محمد صلى الله عليه وسلم لم تقف عند عمر معين، وإنما اعتمدت على القيمة الذاتية للفرد وعاملته على أساسها.

الشخصية	أسامة بن زيد رضي الله عنه. ولادته: في السنة التاسعة قبل الهجرة. وفاته: في سنة ٥٤ هـ.
مجال التميز	الشخصية القيادية الشبابية
الأثر المتروك	علامة بارزة للشباب الحيارى وكل من انغمس في ملذات الشهوات.

التحليل القيادي	كيف أصبح قائداً؟
قربه من قلب المصطفى صلى الله عليه وسلم لمكانة أبيه زيد بن حارثة وأيضاً أمه حاضنة النبي صلى الله عليه وسلم وكان يتمتع على حداثة سنة بالنباهة والفطنة والذكاء والحكمة والأدب الجم والحياء الكثير، حتى قال **الإمام الذهبي: أنه كان خفيف الروح، شاطراً، شجاعاً رباه النبي صلى الله عليه وسلم وأحبه كثيراً.** **خفيف الروح:** يستطيع بهذه النفسية التأثير على الناس وتحريكهم نحو الهدف. **شاطراً:** فاهماً لمجريات الأمور، ذا إدراك عميق للمواجهات والتحديات التي تقابله. **شجاعاً:** قدوة لإخوانه وقت الأزمات والملمات. **رباه القائد:** أخذ كثيراً من صفات القيادة. عن عائشة رضي الله عنها قالت: أراد رسول الله صلى الله عليه وسلم أن يمسح مخاط أسامة، فقلت: دعني حتى أكون أنا الذي أفعله. فقال: **يا عائشة: أحبيه فإني أحبه**[1].	الاهتمام والرعاية والتهيئة الفطرية.
مقولة النبي صلى الله عليه وسلم: **وأيم الله إن كان لخليقاً للإمارة**[2].	الإستعداد الفطري

(1) رواه الترمذي برقم ٣٨١٠ وقال: هذا حديث حسن غريب.

(2) رواه البخاري ٦٩٧٩ ومسلم برقم ١٤٢٦

كيف أصبح قائداً؟	التحليل القيادي
لذعة القلب	حينما رده صلى الله عليه وسلم في أحد رجع وعيناه تدمعان ألا يجاهد مع رسول الله صلى الله عليه وسلم.
الذكاء الحاد والفطنة البالغة والحكمة البعيدة	لكثرة استشارة الرسول صلى الله عليه وسلم له وفي أخطر القضايا مثل حادثة الإفك.
مقابلة المشاهير	كثرة مقابلته للنبي صلى الله عليه وسلم، حيث كان يأخذه كثيراً ومن ذلك أخذه لعيادة **سعد بن عبادة** قبل وقعة بدر. ودخل صلى الله عليه وسلم مكة يوم الفتح، وردفه أسامة. وأفاض صلى الله عليه وسلم من عرفات وأسامة ردفه، حتى إنه صلى الله عليه وسلم أخّر الإفاضة من عرفات بعض الوقت من أجل أسامة الذي ذهب يقضي حاجته.
التدريب الموجه	أخذه جرعات تدريب حينما قال له صلى الله عليه وسلم قبل موته: **يا أسامة سر على اسم الله وبركته، حتى تنتهي إلى مقتل أبيك، فأوطئهم الخيل، فقد وليتك هذا الجيش، فأغز صباحاً على أهل أبنى، وحرّق عليهم، وأسرع السير بسبق الخبر، فإن أظفرك الله فأقلل اللبث فيهم، وخذ معهم الأدلاء، وقدم العيون أمامك والطلائع.**
التشجيع	عندما قام أبو بكر بتشييع الجيش وهو ماشٍ وأسامة راكب، وكان يطلقون عليه: **الحبُّ بن الحِبّ.**

عمر بن عبدالعزيز

يقول الإمام أبو جعفر الباقر: **لكل قوم نجيبة، وإن نجيبة بني أمية عمر بن عبدالعزيز وإنه يُبعث يوم القيامة أمة وحده.**

أسطورة من أساطير التاريخ، أسطورة من أساطير الجهد والبذل المتواصل، فكان كالغيث أينما وقع نفع، كانت روحه وأعصابه وعافيته تعمل وتنجز في اليوم جهد عام أحدث تغييراً جذرياً في مدة قصيرة، حياة عريضة حافلة ملء سمع الدنيا وبصرها.

الشخصية	عمر بن عبدالعزيز ولادته: عام ٦١هـ وفاته: عام ١٠١هـ
مجال التميز	الإصلاح والعدل.
الأثر المتروك	مقولة لفاطمة بنت الحسين: **لو كان بقي لنا عمر بن عبدالعزيز ما احتجنا بعده إلى شيء.**

صناعة الثقافة

كيف أصبح قائداً؟	التحليل القيادي
البيئة الصالحة والاستعداد الفطري	تأثره بجهده عمر الفاروق في استشعار المسؤولية. فقد أصلح في أقل من ثلاثين شهراً دولة مترامية الأطراف.
اهتمامه بالمثل العليا منذ الصغر	تأثره بشيخه عبدالله بن عمر ـ عم أمه أم عاصم ـ حتى قال لأمه يوماً: **يا أماه أنا أحب أن أكون مثل خالي أي ابن عمر فتجيبه أمه ببشاشة: أنت تكون مثل خالك!**
الضمير الحي والسلامة الطيبة	البداية كانت في الاختيار الصالح عندما سمع **عمر بن الخطاب** رضي الله عنه كلام تلك الفتاة الصالحة، صاحبة الضمير الحي مع أمها عندما أمرتها أن تمزج اللبن بالماء فاختارها **عمر** زوجة لابنه عاصم فأنجبت له بنتاً والبنت أنجبت **عمر بن عبدالعزيز**.
الفراسة التي تصنع قائداً	فراسة **عمر بن الخطاب** في المرأة الهلالية التي تزوجها عاصم حينما قال له: **تزوجها، والله ليوشكن أن تأتي بفارس يسود العرب**. وظلت هذه الفراسة تحور في عقل ابن عمر الذي كان كثيراً ما يقول: **من هذا الذي من ولد عمر، في وجهه علامة، يملأ الأرض عدلاً.**
التلاحم الأسري	بكى **عمر بن عبدالعزيز** وهو غلام صغير، قد جمع القرآن، فأرسلت إليه أمه فقالت: ما يبكيك؟ قال: **ذكرت الموت!** قال: فبكت أمه معه
اختيار الأب لمؤدب ابنه	اختار أبوه ابن كيسان مؤدباً له.

كيف أصبح قائداً ؟	التحليل القيادي
الروحانية العالية	عندما أراد أن يضرب غلاماً له. فقـــال له الغلام: يا عمر اذكر ليلة صبيحتها يوم القيامة! فعاد وما ضربه.
عدم الإهتمام بالسفاسف منذ الصغر	حيث أنه طلب العلم منذ الصغر. فأرسله أبـوه إلى المدينة تلبية لرغبته .
الهمة العالية	حيث كانت له نفس تواقة. فكان لا ينال شيئاً إلا تاقت إلى ما هو أعظم منه.

كيف أصبح قائداً ؟	التحليل القيادي
الماضي الناصع	روى أبو نعيم بسنده عن أبي الأعين: قال: كنت في صحن بيت المقدس مع خالد بن يزيد بن معاوية، إذ أقبل فتى شاب فسلّم على خالد، فأقبل عليه خالد، فقال الفتى لخالد: هل علينا من عين؟ قال: فبدرت، فقلت: نعم، عليكما من الله عين سميعة بصيرة! فترورقت عينا الفتى، ونزع يده من يد خالد، ثم ولّى، فقلت لخالد من هذا؟ قال: أما تعرف هذا؟ هذا عمر بن عبدالعزيز ولئن طالت بك وبه حياة، لتراه إمام هدى.
العدل	شمل عدله الحيوانات، يقول موسى بن أعين: كنا نرعى الشاة بكرمان في خلافة عمر بن عبدالعزيز فكانت الشاة والذئب ترعى في مكان واحد. فبينما نحن ذات ليلة إذ عرض الذئب للشاة، فقلت: ما نرى الرجل الصالح إلا قد هلك، فحسبوه فوجدوه مات تلك الليلة.
الاهتمام بالإصلاح	إدارة مصارف الأموال، ونشر العدل وإقامة الحق ورفع المظالم ورد الحقوق.

الصفحة الرابعة

صلاح الدين الأيوبي

صلاح الدين أمة في رجل، وهو ليس بحاجة إلى من يدبج له الثناء والمديح. ونحن لا نريد أن نرسم للرجل صورة أسطورية، لا يرى المتأمل فيها سوى ملامح العظمة. وقسمات الكمال. فالكمال لله وحده. والعصمة لأنبيائه. وإنما نبين قسمات بزوغه كقائد عسكري. خلد التاريخ اسمه.

الشخصية	صلاح الدين الأيوبي ولادته: عام ٥٣٢هـ وفاته: عام ٥٨٩هـ.
مجال التميز	القيادة العسكرية.
الأثر المتروك	نقش اسمه في قلب كل من أحب فلسطين.

كيف أصبح قائداً؟	التحليل القيادي
الشفافية الروحية بتعظيم القرآن والسنة	كان يكثر من ذكر الله تعالى، وكان شديد المواظبة على صلاة الجماعة وكان يحرص على الصوم غاية الحرص، ويحب سماع القرآن الكريم، وكان رقيق القلب، إذا سمع القرآن يخشع قلبه، وتدمع عيناه في معظم أوقاته. وكان شديد الرغبة في سماع الحديث، وحتى سمع عن شيخ ذي رواية عالية، وسماع كثير، يستحضره عنده، وكان كثير التعظيم لله، حسن الظن به كثير الإنابة إليه.
الأخلاق العالية	كان حسن العشرة، لطيف الأخلاق، طيب الفكاهة، وكان يسأل الواحد من رجاله عن مرضه ومداواته ومطعمه ومشربه وأحواله. وكان حسن العهد والوفاء، فما أُحضر بين يديه يتيم إلا وترحم على مخلفيه، وجبر قلبه، فإن كان له من أهله كبير يعتمد عليه سلمه إليه، وإلا أبقى له من أرزاق مخلفه ما يكفي حاجته وسلمه إلى من يعتني بتربيته.
التعليم والتطوير	كان حافظاً لأنساب العرب ووقائعهم، عارفاً بسيرهم وأحوالهم حافظاً لأنساب خيلهم، عالماً بعجائب الدنيا ونوادرها، وكان يحب الشعر والأدب.
الإصلاح	القيام بعمليات إصلاحية وعمرانية كاهتمامه بسور القاهرة والإصلاح التعليمي كإنشاء الكثير من المدارس، والإصلاح الاقتصادي كالإكثار من الموارد ومنابع الأرزاق.

كيف أصبح قائداً ؟	التحليل القيادي
تكوين الرؤية المستقبلية	حكى أحد أصحابه أنه سار معه من عسقلان إلى عكا وكان الزمان شتاءً عظيماً والبحر هائجاً فبينما هما كذلك إذ التفت إلى صاحبه وقال: إنه متى يسرّ الله تعالى فتح بقية الساحل: قسمّت البلاد وأوصيت وودعت وركبت هذا البحر إلى جزائرهم اتبعهم فيها حتى لا أُبقي على وجه الأرض من يكفر بالله أو أموت.
التوازن	يقول أحد الكتاب الأوروبيين: أما مجلسه فكان طاهراً لم يرَ يتيماً إلا تحركت فيه عاطفة الشفقة والحنان عليه وكان فوق هذا محباً لأولاده وأهله، وكثيراً ما شارك أطفاله لعبهم.
تشجيعه للإبداع	قال له القاضي بهاء الدين بن شداد: يا مولاي، لقد قُرئ حديث رسول الله صلى الله عليه وسلم في مواقف كثيرة، ولكني لا أعلم أنه قرئ في ساحة الحرب، فلماذا لا نقرؤه الآن؟ ففعل وكان منشرح الصدر بتعميم بركة رسول الله في ساحة الميدان.
تركيز الجهد	لم يشتت نفسه في أعمال كثيرة، بل ركز جهده نحو مدرسة الجهاد، فكرّس وقته وجهده وماله لذلك. فأجمع المؤرخون أن اهتمامه بقضية التحرير كان اهتماماً بالغاً ملك عليه وقته وراحته، وكان كثيراً ما ينادي: يا للإسلام، وعيناه تذرفان.
ضبط النفس والحلم	كان رحمه الله رابط الجأش، ثابت العزيمة، لا تخور قواه إذا أحاطت به الشدائد ومن ذلك ما رواه ابن شداد من أن الناس كانوا يتزاحمون عليه لعرض شكواهم، وربما داسوا على أطراف ثيابه، والفرش الذي يجلس عليه بأقدامهم، وكان يمضي في قضاء حاجاتهم في أناة وحلم.

بعد قراءتك لهذه الدورة قراءة هادئة، ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته:

- إن كان فوائد أو نحوها فاكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ(مفكرة القارئ).
- وإن كان قرارات فعلية مستقبلية، فاكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ(سأفعل).

مفكرة القارئ

سأفعل

دورة خاصة

الدورة الرابعة
المـرأة والقيــادة

الوحدة التدريبية العاشرة .

- المرأة القيادية .

الأسئلة (٣٢-٣٨)



لئن كان النساء كما ذكرنا   لفضلت النساء على الرجال

هي البدر في روعته.. هي البـــدر يوم تمامه.. هي لؤلؤة نادرة وجوهرة جد ثمينة. تجتمع فيها كل معاني الصدق والإخلاص، ونور الإيمان يظهر على محياها. قلبها مملوء بالمحبة، ونفسها طاهرة نقـــية. يتضح ذلك من تفانيها في عملها ويتضح أيضاً لمن يتعامل معها. إنها.. المرأة القيادية.

ستجدين من خلال الدورة الإجابة عن الأسئلة التالية:

س٣٣: هل تختلف النساء عن الرجال فيما يتعلق بالقيادة؟

س٣٤: ما الصفات التي تميز النساء عن الرجال، والتي لها الأثر على طبيعتهن القيادية؟

س٣٥: ما المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة؟

س٣٦: ما انطباعات الرجل عن المرأة القيادية؟ والمرأة عن المرأة القيادية؟

س٣٧: هل هناك إحصائيات لوضع النساء مقارنة بالرجال؟

س٣٨: هل هناك صفات شخصية لدى الرجال والنساء القياديين، حسب انطباع العاملين لديهم؟

وهذه الدورة.. محاولة متواضعة في هذا الميدان، وسياحة عبر القرون الماضية. نقـدم من خلالها نموذجاً للمرأة القيادية فكانت زينةً للتاريخ، والشمس المشرقة حين تتبلد السماء بالغمام، ومنارات الهدى حين تضيء الطريق للحائرين.

وأخيراً: وفقك الله ورعاك وأصلح لك ذريتك وتقبّل منك عملك.

الوحدة التدريبية العاشرة

• المــــرأة والقيــــادة

مَنْ لي بتربية النساء فإنها ... في الشرق علةُ ذلك الإخفاق
الأمُّ مدرسةٌ إذا أعددتها ... أعددت شعباً طيب الأعراق
الأمُّ روضٌ إن تعهده الحيا ... بالري أورق أيما إيراق
الأم أستاذ الأساتذة الأُلي ... شغلت مآثرهم مدى الآفاق

عندها تتعرف على:

اختلاف المرأة عن الرجل في القيادة.
الصفات القيادية التي تميِّز المرأة.
المقارنة القيادية بين المرأة والرجل
الإنطباعات عن المرأة القيادية.
إحصائيات عن القيادات النسائية
مقارنة الصفات القيادية لدى الجنسين.

أي تكريم للمرأة أرفع من تكريم الإسلام؛ حين يصور بيتها تصويراً رفافاً يشع منه التعاطف، وترف فيه الظلال، ويشيع فيه الندى، ويفوح منه العبير! أي تكريم للمرأة فوق أن يسمي الله سورة من كلامه – القرآن – باسم "النساء" وسورة أخرى باسم امرأة؛ أي تكريم أجلُّ من أن القرآن كان ينزل في مخدع عائشة؛ أي تكريم أعلى من أن الله ينزل قرآناً في براءة امرأة! وأي تكريم أجلّ من أن يتولى الله تزويج امرأة بنفسه!

فلا التأنيث لاسم الشمس عيبٌ ... ولا التذكير فخرٌ للرجال

اختلاف المرأة عن الرجل في القيادة

س٣٣: هل تختلف النساء عن الرجال فيما يتعلق بالقيادة ؟

تشير الدراسات إلى مجموعة من الملاحظات التي نتجت عن دراسة طبيعة القيادة لدى النساء بالمقارنة مع الرجال. وأهم هذه الملاحظات هي: (**والنتائج هذه ما زالت أولية نظراً لحداثة الموضوع**):

١ - يظن بعض المؤلفين أن طبيعة القيادات النسائية: **الاهتمام بالناس** أكثر من **الاهتمام بالإنجاز والعمل**. وذلك لأن طبيعة المرأة العاطفية وإظهارها لهذه العواطف على شكل التعاون مع من حولها أكثر من الرجال. والتصاقها بعملها بشكل أعمق. ويؤكدون أن هذا في مصلحة النساء حيث أن الكثير من الشركات والمنظمات بدأت تتجه نحو الإدارة بأسلوب فريق العمل. ومشاركة العمال في القرار. مما يجعل هذا الأسلوب النسائي أكثر فعالية لهذه المنظمات.وتتناسب هذه التحليلات مع انطباعات الناس بشكل عام بأن المرأة عاطفية أكثر واهتمامها بالعلاقات أكبر من اهتمام الرجل.

٢- ولكن الدراسات التي ظهرت مؤخراً جداً تشير إلى خطأ هذا التحليل. وأثبتت بالتقييم للمواقف العملية أن النساء لا يختلفن عن الرجال في درجة **اهتمامهن بالعمل أو الناس** لأن الواقع العملي يحتاج الأمرين: **الاهتمام بالإنجاز والاهتمام بالعمل**.

٣- هناك نمط من أنماط القيادة يتناسب مع النساء أكثر (من خلال الدراسات كذلك) ألا وهو نمط المشاركة. وهو باختصار: **إعطاء القائد أتباعه فرصة أكبر لإبداء الرأي والمشاركة في اتخاذ القرار**. ولعل ذلك يرجع إلى أن المرأة ليست لديها العقدة التي عند الرجل في الظهور بمظهر القائد. كما أن لدى المرأة مهارات اجتماعية أكثر من الرجل مما يساعدها على إتقان نمط المشاركة بشكل أفضل.ولعل هذا النمط مناسب للمرأة كذلك لأن انطباعات الأتباع وتوقعاتهم ترفض أن تكون المرأة متسلطة أو متفردة في اتخاذ القرار.

ولأن القائد عليه مراعاة الأفراد فمن الأفضل للمرأة استعمال أسلوب المشاركة (حتى لو كان لديها رأيها وقرارها فمن الأفضل أن تستخرجه منهم بدلاً من أن تمليه عليهم).

٤- وتشير الدراسات كذلك أن الناس ينظرون إلى القيادة النسائية بنظرة أقل درجة من نظرتهم للقيادة الرجالية حتى لو كانت المرأة أكثر نجاحاً. وتشير الدراسات أن تقييم الرجل للمرأة في نجاحها كقائدة أقل من تقييم المرأة للمرأة. كل هذا يجعل مهمة المرأة كقائدة أصعب من مهمة الرجل. ويؤكد ما ذهبنا إليه سابقاً من فائدة استعمال المرأة لأسلوب المشاركة في القيادة.

> أنت نصف الأمة، ثم إنك تلدين لنا النصف الآخر، فأنت أمة بأسرها.
> الشيخ محمد إسماعيل المقدّم

الصفات القيادية التي تميز المرأة

س٣٩: ما الصفات التي تميز النساء عن الرجال والتي لها الأثر على طبيعتهن القيادية؟

للمرأة طبيعتها الخاصة والتي ميزها الله تعالى بها عن الرجل، وتشير الدراسات الحديثة إلى مجموعة من الصفات والتي تستطيع المرأة الاستفادة منها لتمارس القيادة في الأجواء المناسبة لها ومن بين هذه الصفات:

الصفة الأولى: المشاركة:

فقد أصبح النساء يمثلن أكثر من نصف أعداد المجتمع، وأصبح للمرأة دور في جميع التغييرات العقدية والفكرية، ومن أنواع المشاركة: **الاستشارة في عملية اتخاذ القرار**: فهي تحب الاستشارة والمشاركة، وهذه صفة ممتازة ينصح بها علماء الإدارة جميع القياديين في العصر الحديث، فهذه ملكة سبأ تقول: ﴿قالت يا أيها الملأ أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمرا حتى تشهدون﴾[1].

وأيضاً **المشاركة في النصح والتوجيه**: تشارك في الإصلاح وقيادة الآخرين نحو التصحيح، فهذه أم البنين بنت عبدالعزيز بن مروان عندما مضى إليها الحجاج فحجبته طويلاً ثم أذنت له، فأقرته قائماً ولم تأذن له بالجلوس ثم قالت: **إيه يا حجاج... أما والله لولا أن الله جعلك أهون خلقه، ما ابتلاك برمي الكعبة، ولا بقتل ابن ذات النطاقين، أول مولود ولد في الإسلام بعد الهجرة**[2].

الصفة الثانية: التعاطف:

الشعور بالرحمة وتقدير احتياجات الآخرين وظروفهم، وهذه الصفة تعين المرأة على بناء علاقات حقيقية وصادقة، مما يجعل الأتباع يحبونها ويتحركون معها نحو الأهداف المشتركة برغبتهم، فهذه زبيدة بنت جعفر عندما تفاعلت مع الحجيج في قلة الماء في مكة، فكان العطش والظمأ فيشترون الراوية بدينار، فتأسى لذلك وتبكي وتقسم صادقة أن تبذل كل ما تملك لتوفر الماء للحجاج[3].

(١) سورة النمل، آية ٣٢. (٢) المصدر السابق ص ١٩٣.

(٣) نساء خالدات من التاريخ الإسلامي ص ١٨١.

الصفة الثالثة: الإبداع:

فالدراسات تشير إلى أن المرأة أكثر إبداعاً من الرجل بحوالي ٢٥٪ فإذا أضفنا إلى هذا أن مشاركة النساء في إدارة المؤسسات تعتبر حديثة نسبياً فكل هذا يُعطي للمرأة القدرة على إيجاد حلولاً غير مسبوقة والمساهمة بأفكار تعين المؤسسات على تغيير طريقة عملهم بما يتناسب مع التغييرات السريعة التي تجري في العالم. فهذه أسماء بنت عميس رضي الله عنها التي نقلت بعض الأفكار من بيئة الحبشة إلى بيئة الحجاز واستفادت من تجاربها ووظفتها لخدمة المجتمع الإسلامي.

الصفة الرابعة: تفهم حاجات النساء:

فالمرأة أقدر على تفهم حاجات النساء أكثر من الرجل، ولما أصبح للنساء دور أكبر في الاقتصاد حيث أنها التي تصدّر معظم القرارات المتعلقة بالمنزل أو التعليم أو الصحة وأصبح لها دور أكبر في القرارات الرئيسية كشراء المنزل.. وغيرها، فأضحى مهماً لجميع المؤسسات تقريباً تفهم طريقة المرأة في التفكير واتخاذ القرار، والمرأة قادرة على ذلك أكثر من الرجل، ولذلك قام عمر بن الخطاب رضي الله عنه بتعيين امرأة لمراقبة السوق والأسعار فيه، إذاً سواء في القضايا الشخصية الاقتصادية أو في الأمور الخاصة بالنساء هي أقدر من الرجل.

الصفة الخامسة: التفويض وإعطاء الصلاحيات:

أثبتت الدراسات التي قامت بها الباحثة جوديث روزنر والباحثة سالي هيلجسن Judith Rzincr sally Helgusen في كتابهما الميزة الأنثوية The Female Advantage وغيرهما أن استعمال المرأة للقوة في العمل أرق من الرجل وهي أكثر من الرجل في إعطائها الصلاحيات للعاملين معها، وتخويلهم حرية اتخاذ القرار، مما يجعل الفريق متحمساً ومتماسكاً وهذه المسألة واضحة في قصة ملكة سبأ: ﴿قالت يا أيها الملأ أفتوني في أمري ما كنت قاطعة أمراً حتى تشهدون قالوا نحن أولوا قوة وأولوا بأس شديد والأمر إليك فانظري ماذا تأمرين﴾[1].

١ الـسورة النمل آية ٣١-٣٣

الصفة السادسة: بُعد النظر:

نظرها يتجه إلى المستقبل البعيد سواء في الدنيا أو الآخرة. فقد أثبتت الدراسات أن المرأة تحرص على جمع المعلومات أكثر من الرجل. وبالتالي فهي صاحبة نظر أبعد منه كذلك.

فالنظرة البعيدة قد تتجاوز من الدنيا للآخرة. كما فعلت امرأة فرعون. عندما تركت ملذات الدنيا، ونعيم القصور، وقالت بلغة البعد المستقبلي: (رب ابن لي عندك بيتاً في الجنة)[1]. والنظرة البعيدة قد يقصد الآثار المستقبلية في الدنيا كما فعلت أم سلمة في إبداء الرأي والمشورة للنبي صلى الله عليه وسلم ويدل ذلك على بُعد نظرها لما يترتب عليه من آثار للحدث والنظرة البعيدة من زبيدة تجاه الحجيج. فبتلك العين وفرّت العناء واحتمال ضروب المشقات على مئات الألوف من حجاج بيت الله الحرام.

الصفة السابعة: الاتصال:

والمرأة أكثر استعداداً للحوار من الرجل في نفس الظروف، وتعتبر أن الاتصال والحوار أساسياً لإدارة العمل. بينما الرجل يمارسه دون قناعة حقيقية. والمرأة أكثر انفتاحاً في الحديث عن مشاعرها وقناعاتها. واستعدادها للحوار والوصول إلى حلول للمشاكل. فهذه ملكة سبأ لم تختر الحرب. بل بدأت بالمفاوضات على شكل هدية (وإني مرسلة إليهم بهدية فناظرة بم يرجع المرسلون)[2]. ويدل ذلك على إتقانها لمهارات الاتصال. وأيضاً خولة بنت ثعلبة في قدرتها على الحديث ومجادلتها للنبي صلى الله عليه وسلم مراراً ثم قالت بشكل وضوح عن مشاعرها الدفينة: اللهم إني أشكو إليك شدة وَجْدي وما شق عليَّ من فراقه. اللهم أنزل على لسان نبيك ما يكون لنا فيه فرج... وأيضاً من إتقان المرأة لمهارات الاتصال. ما فعلته أم سليم بنت ملحان عندما توفي ابنها. فلم تخبر زوجها أبو طلحة بشكل مباشر، بل هيأت أمره. وعندما رجع كانت قد سبّرت له عشاءه. فتعشى ثم أصاب من أهله. فلما كان من آخر الليل قالت: يا أبا طلحة، ألم تر إلى آل أبي فلان استعاروا عارية. فمنعوها وطلبت منهم. فشق عليهم. فقال: ما أنصفوا. قالت: فإن ابنك كان عارية من الله فقبضه. فاسترجع وحمد الله[3].

---

(١) سورة التحريم آية ١١

(٢) سورة النمل آية ٣٥

(٣) المصدر من سير الصحابيات ص ٦٦

الصفة الثامنة: العلاقات:

المرأة أسرع من الرجل وأعمق في تكوين العلاقات مع الآخرين، وهي أدق منه في الانتباه للأخطاء التي قد تؤثر سلبا على العلاقات، والمرأة تملك منهجية في إقامة العلاقات بشكل منظم فهذه **عائشة** رضي الله عنها كانت كلما جاءها رزق من الله تصدقت به، وهذا يدل على علاقاتها بالضعفاء والمساكين[1]

وأيضاً **أم البنين** كانت تبعث إلى نسائها فيجتمعن عندها وكانت تكسوهن الثياب الحسنة وتعطيهن الدنانير.

وفي دراسة جديدة نشرت في **لوس أنجليس** تأكد أن الرجال يستخدمون نصف أدمغتهم لدى الإصغاء في حين تستخدم المرأة الدماغ كله، ولكم يتكرر في كل أسرة عدم استماع الأب إلى كل ما يقوله أبناؤه فيسأل أمهم: ماذا قال، فتعيد الأم كلام ابنها، وتؤكد بهذا أنها كانت تستمع لابنها بصورة أفضل مما كان يستمع إليه أبوه[2]

وهذه الأفعال تساهم بشكل واضح في تكوين العلاقات.

(1) إصلاح الأمة في علم الهيئة ١١٢/٧

(2) مجلة الأسرة عدد ١٠١ ص ١٥

س٣٥: إذاً ما المقارنة القيادية بين الرجل والمرأة؟

هناك جدول مقارنة مأخوذ من كتابين: الأول يصف طريقة القيادة والإدارة لدى الرجل وهو من تأليف الكاتب الشهير هنري منتزبرغ بعنوان:

(طبيعة العمل الإداري The Nature of Managerial Work) والثاني بعنوان: (الميزة الأنثوية The Female Advantage) من تأليف سالي هيلجسن وجوديث روزنر حول طبيعة العمل القيادي لدى المرأة. والجدول يتحدث عن عموم الرجال وعموم النساء الذين تم قياسهم (مع وجود استثناءات).

الرجل القيادي	المرأة القيادية
يعمل بدرجات متفاوتة من الجهد ولكن بدون انقطاع.	تعمل بدرجة واحدة من الجهد ولكنها تأخذ فترات راحة قصيرة متباعدة.
المقاطعات والزيارات تربكه وتؤثر على إنتاجيته وأدائه.	تعتبر الزيارات والمقاطعات فرصة لبناء العلاقات ولتفهم احتياجات الأتباع ومساعدتهم.
يحرص على العمل بشكل كبير ولا يتخلل ذلك أمور أخرى في الغالب.	تخصص وقتاً للأمور الأخرى ومن أهمها متابعة الأمور الأسرية.
له علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة.	لها علاقات واسعة مع أشخاص خارج المنظمة.
يتابع أداء المهمة تلو المهمة، دون تركيز كبير على تقييم الأداء أو النظر في الآثار المستقبلية.	تقيم كل عمل وتحرص على دراسة الآثار المستقبلية والآثار العامة على الأسرة والبيئة والتعليم ونحوها.
يرتبط بعمله بشكل عميق.	ترتبط بعملها ولكنها ترتبط بأمور كثيرة أخرى.
يحب الاحتفاظ بالمعلومات.	تحب تبادل المعلومات
يحرص على التسلسل التنظيمي.	تعمل من خلال شبكة علاقات وليس تسلسل تنظيمي.

الانطباعات عن المرأة القيادية

س٣٦: ما انطباعات الرجل عن المرأة القيادية؟ والمرأة عن المرأة القيادية؟

انطباعات الرجل عن المرأة القيادية

يختلف الرجال في نظرتهم لقدرة المرأة على القيادة وطبيعة تعاملهم مع المرأة القيادية. ولكن هناك بعض الانطباعات الشائعة والتي على المرأة القيادية أن تصححها أو تتعامل معها بحكمة، ومن هذه الانطباعات:

- المرأة لا تصلح للقيادة.
- المرأة تصلح للقيادة الوسطى ولا تصلح للعليا.
- المرأة تستطيع قيادة النساء فقط.
- النساء لا يخضعن إلا للرجال.
- المرأة غير حاسمة عند اتخاذ القرار.
- المرأة عاطفية في قراراتها.
- المرأة لا تعمل بجد أو لساعات طويلة.
- المرأة لا تستمر في نفس العمل بل ستتركه بعد حين.
- المرأة لا تملك الحزم الكافي للتعامل مع أصحاب المشاكل.
- المرأة مزاجية (فقد تكون سلبية أو هجومية دون أسباب وجيهة).
- المرأة لا تعرف لغة الأرقام والحسابات والأموال.
- المرأة لا تملك الثقة الكافية في النفس.
- المرأة لا تعرف الألعاب السياسية اللازمة لإدارة العمل.
- المرأة لا تعرف كيف تدير الرجل.
- الرجل (وخاصة فوق عمر الخمسين) يشعر بالذل حينما ترأسه امرأة.
- المرأة لا تحفظ السر.
- المرأة لا تصلح للمفاوضات فهي تكشف موقفها بسرعة وترضى بسرعة وليّنة في مواقفها.
- مشاغل المرأة العائلية تمنعها من أداء الأعمال المهمة.

انطباعات المرأة عن المرأة القيادية

المرأة لها انطباعاتها كذلك عن القدرة القيادية لدى المرأة وتختلف هذه الانطباعات من امرأة لأخرى، وخاصة تجاه رئيستها في العمل، ولذا فمن الضروري للمرأة القيادية التعامل مع هذه الانطباعات بحكمة وحذر، ومن ضمن هذه الانطباعات:

(وبعضها لصالح المرأة القيادية والبعض ضدها)

- المرأة القيادية تراعي ظروف المرأة التي تعمل لديها (مثلاً تخبرها مبكراً إن كان هناك حاجة للتأخر عن العمل).
- المرأة القيادية تفهم المشاكل التي تمر بها المرأة العاملة أكثر من الرجل القيادي.
- المرأة القيادية تمارس التحفيز بطريقة أفضل من الرجل.
- المرأة القيادية تشرح ما تريد والأهداف أفضل من الرجل.
- المرأة القيادية تقضي مع العاملين معها وقتاً أكثر من الرجل.
- المرأة القيادية تنتبه للأداء الحسن والأداء السيئ؛ بينما الرجل لا ينتبه إلا للأداء السيئ.
- المرأة القيادية تعامل من حولها كبشر، بينما الرجل يعاملهم كآلات.
- ولكنها غير متمكنة من عملها مثل الرجل.
- وهي متقلبة المزاج.
- وتتكلم كثيراً وتغتاب وغير صريحة مع موظفيها.
- وتخشى على منصبها كثيراً ولذلك لا تساعد أية امرأة يمكن أن تهدد مكانتها.
- وهي عاطفية إذا أحبت رفعت، وإذا كرهت فجرت في الخصومة.
- ولا تحفظ السر.
- المرأة تتكبر على غيرها عندما تصل للقيادة.

إحصائيات عن القيادات النسائية

س٣٧: هل هناك إحصائيات لوضع النساء مقارنة بالرجال؟

هناك إحصائيات أمريكية للأسف لا توجد إحصائيات كافية في العالم العربي الوضع النساء مقارنة بالرجال:

٠,٥ % من قيادات أكبر ألف شركة في أمريكا

١١ % من قيادات البنوك المركزية

٢١ % من قيادات دور النشر الكبرى

١٩ % من قيادات شركات الأغذية

٧١ % من راتب الرجل بنفس الشهادات والكفاءات

٤٠ % من القيادات الوسطى في أمريكا

٥ % من القيادات العليا لجميع الشركات

٢٥ % تفوق النساء على الرجال في الإبداع

انتبه في الاجتماعات التي ضمت رجالاً ونساءً وجد الباحثون الإحصاءات التالية:

٩٧ % من المقاطعات قام بها الرجال (بينما كانت نسبة مقاطعة الرجال في اجتماع رجالي والنساء في اجتماع نسائي أقل من ذلك!)

٥٨ % إلى ٩٢ % من الوقت كان المتكلم رجلاً

٧٥ % من النساء الحاضرات توهمن أن النساء تكلمن أكثر من الرجال

انتبه عند تقييم مقال وزع على عدد كبير من الناس أعطى ٩٨ % من الناس درجة عالية للمقال عندما كُتب المؤلف باسم رجل بينما نفس المقال حصل على درجة عالية عند ١ % فقط عندما وضع عليه اسم امرأة

النساء يتخذن القرارات في معظم القضايا العائلية وغيرها مثل:

٩٤ % شراء الأثاث

٩٢ % لتحديد مكان السفر

٩١ % اختيار المنزل

٥١ % الإلكترونيات المنزلية

٦٠ % نوع السيارة.

٤٣ % مساهمة المرأة العاملة في ميزانية المنزل.

٦٠ % من المستعملين الجدد للإنترنت.

٢١ % من النساء يحضرن الدورات والدروس في المعاهد الخاصة.

٨٠ % القضايا الصحية.

٥٠ % من مستعملي الإنترنت.

٩٠ % اختيار المدرسة الخاصة للأولاد.

وهناك إحصائيات أخرى كثيرة تشير إلى دور أكبر للمرأة في الحياة والمزيد من المشاركة في صنع القرار داخل المنزل وخارجه.

صناعة الثقافة

مقارنة الصفات القيادية لدى الجنسين

س٣٨: هل هناك صفات شخصية لدى الرجال والنساء القياديين حسب انطباع العاملين لديهم؟

نعم. وهي كالتالي:

صفات رجولية	صفات مشتركة	صفات نسائية
الحزم	التكيف	الرقة
الاستقلالية	الأدب	التفهم
التحليل	الإخلاص	العاطفة
التنافس	الالتزام	الحساسية
السيطرة	الإبداع	الرحمة
المركزية	الحماس	الاستسلام
الشدة	الكفاءة	التذمر
الهجومية	الفاعلية	الاعتماد على الآخرين
المنطقية	المنهجية	المراجية

بينما في دراسة علمية نشرت في كتاب **Androgynous Manager**

وصف كلٌ من الرجال والنساء القياديين أنفسهم بأوصاف تحمل خليطاً من الصفات الرجالية والنسائية.

فطوبى لهن وحسن مآب

هذه الشواهد والإحصائيات تشير إلى ضرورة الاهتمام بالمرأة وصقل مهاراتها و قدراتها، وخاصة أن الكثير من الأعمال بحاجة إلى قيادات نسائية. ومن أهمها **صناعة المجد** لقد ظهرت لكثير من النساء، أعمال عظام سطّرها التاريخ، لتكون نبراساً يضيء الطريق لمن بعدهن من المؤمنات في مجالات الحياة المتعددة؛ بل في كل شؤون حياتها، معتصمة بحبل ربها، متمسكة بسنة نبيها صلى الله عليه وسلم وما جاء به من الهدى ودين الحق. فهل ستتنكر تلك النماذج الرائعة من النساء اللائي آثرن الحياة الباقية على الدنيا الفانية؟ فطوبى لهن وحسن مآب.

بعد قراءتك لهذه الدورة قراءة هادئة. ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته،

- إن كان فوائد أو نحوها فاكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ (مفكرة المرأة).
- وإن كان قرارات فعلية مستقبلية. فاكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ (سأفعل).

مفكرة المرأة

سأفعل

الدورة الخامسة

صناعة قائد المستقبل

الوحدة التدريبية الحادية عشر ،

- مصادر القيادة .

الوحدة التدريبية الثانية عشر ،

- أماكن صناعة القائد .

الوحدة التدريبية الثالثة عشر ،

- الأدوار الجديدة للقائد

الوحدة التدريبية الرابعة عشر ،

- اكتشاف قائد المستقبل .

الوحدة التدريبية الخامسة عشر ،

- صناعة القائد خطوة ... خطوة .

- اللوحة الختامية .

الأسئلة (٣٩-٤٥)



اسأل الأمجاد عن تاريخنا ... فتريني منه أبهى الصور
وتريني لوحة مشرقة ... نقشت فيها أجل العبر
وتريني صورة المجد التي ... برزت في البيت عند الحجر

إعداد لوحة البناء

- قلم وورق...
- حبر وعرق...
- سهر وأرق...
- لوحة ترنو...
- قلم يسمو...
- قائد ينمو...

إن لوحاتنا ستبقى ميتة، أعراساً من الشموع جامدة لا حراك فيها حتى إذا هتنا من أجلها انتفضت حية وعاشت بين الأحياء كل كلمة عاشت، كانت قد اقتاتت قلب إنسان حي، فعاشت بين الأحياء، والأحياء لا يتبنون الأموات.

لوحة القائد مكتوب فيها: إن هممت فبادر وإن عزمت فثابر واعلم أنه لا يدرك المفاخر من رضي بالصف الآخر.......... شعاره:

ونحن أناسٌ لا توسط بيننا لنا الصدرُ دونَ العالمينَ أو القبرُ
تهونُ علينا في المعالي نفوسنا ومن يخطب الحسناء لم يغلها المهرُ

سنعالج من خلال هذه الدورة الأسئلة التالية:

س٣٩: ما أهم محتويات منهج صناعة القائد؟

س٤٠: ما أهم الأماكن في صناعة القائد؟ وما الأسس الصلية للتعامل معه؟

س٤١: ما الأدوار الجديدة للقائد؟

س٤٢: لماذا الاهتمام بمرحلة الشباب؟

س٤٣: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟

س٤٤: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد بعض الناس للقيادة؟

س٤٥: ما مبادئ صناعة قائد المستقبل؟

الوحدة التدريبية الحادية عشر

• مصادر القيادة

وخيرُ الصناعات صنعُ الرجالِ فهم أسُّ نهضتنا والعمادْ
على الدين والعلم تُبنى النفوسْ وبالجد صرحُ المعالي يُشاد

عندها نتعرف على:

منهج صناعة القائد

أولاً: الفطرة والطفولة المبكرة

ثانياً: حرية التجربة

ثالثاً: التعليم

رابعاً: إعطاؤه المسؤولية

مصادر القيادة تعني أن ننظر إلى إدارة القيادة من مصادرها، كمن يعمل حداداً فتجب عليه الإحاطة بمصادر الحديد، أو نجاراً فتلزمه معرفة أنواع الخشب ومصادرها، معرفة المصادر هو الفتيل الذي يُشعل النار:

أنت نشوةٌ وكلامي شُعلٌ عنْ شجوي مضرمٌ فيك حريقْ
ليس في قلبي إلا أن أرى قطرةٌ فيك غدت بحراً عميقاً
لا عرى الروح همومٌ ولكن بحياة الكدْ والكدح خليقاً

س٣٩: ما أهم محتويات منهج صناعة القائد ؟

أثبتت الدراسات أن هناك مجموعة من العوامل تزيد من القدرات القيادية لدى الإنسان، فكلما رُكز عليها من قبل المهتمين، زادت الفرصة لصنع القائد وأهم هذه العوامل ما يلي:

أولاً: الفطرةُ والطفولة المبكرة:

يعتقد أغلب المفكرين أن القدرات القيادية والاستعداد القيادي تُزرع في السنوات السبع الأولى، وبقدر التجارب الكافية في الطفولة، يقدر الاكتساب من المهارات القيادية.

ومن المشاكل التي ينبغي لفت النظر إليها أن كثيراً من الآباء والأمهات يريدون صنع القيادة في أبنائهم في مرحلة النضج، وهذا ليس مستحيلاً، بل ممكناً بشرط أن تتعدد البيئة القيادية ذات الطابع المركز، ولكن القيادة تزرع في المراحل الأولى من الطفولة.

يقول مونتكومري عن تربية الأطفال وتنشئتهم ليكونوا عناصر قيادية في المجتمع: إن طفل اليوم هو رجل المستقبل، يجب أن يكون الغرض من صناعته بناء سجيته، ليتسنى له عندما يحين الوقت المناسب أن يؤثر في الآخرين إلى ما فيه خير... إن تجربتي الشخصية حملتني على الاعتقاد بأن الأسس لبناء السجية يجب أن تغرس في الطفل عندما يصبح في السادسة من عمره[1].

وهنا ينبع دور الأم أيضاً في صناعة القائد فهذه **صفية بنت عبدالمطلب** كانت تأخذ **الزبير بن العوام** وعمره خمس سنوات لتعلمه أن لا يخاف من أي شيء، وهذا **الإمام مالك** يقول: كانت أمي تعممني وتقول لي: **اذهب إلى ربيعة فتعلم من أدبه قبل علمه**، إن الحماية الزائدة من الأم هي أساس لقتل القيادة في الطفل وينبغي أن نحيي الضمير في الطفل في المراحل الأولى، كما فعل **عمر بن الخطاب** رضي الله عنه مع العبد الصغير في قضية الشاة والذئب، وكان مختبراً له، فقال له عمر: إذا سألك سيدك، **فقل له أكلها الذئب، فأجابه الغلام: فأين الله؟ فبكى عمر وأعتقه من سيده.**

---

(1) سر العظمة والقيادة ص٧٣ بتصرف.

إن الإنسان لا يصبح إنساناً صاحب ضمير إلا إذا رباه إنسان صاحب ضمير، ومن هنا يأتي شرف التربية.

إن في أطفالنا طاقة مدخرة تمشي في كيانهم، وهي ما وُجدت لتَذْبل، بل وجدت لتُبذل، فإن لم تُبذل مرضت وماتت، ومات الإنسان معها، وسوف نتناول بعض الأمور التفصيلية في الوحدة التدريبية الخاصة بـ: اكتشاف قائد المستقبل.

أما بالنسبة لأمر الفطرة فهذا أمر وارد كما في حديث الأشج رضي الله عنه، حيث قال له المصطفى صلى الله عليه وسلم: إن فيك خصلتين يحبهما الله: الحلم والأناة. فقال: يا رسول الله، أنا تخلَّقت بهما، أم الله جبلني عليهما؟ قال: بل الله جبلك عليهما.

ثانيا: حرية التجربة

وبالذات في سن مبكرة؛ وليس بالضرورة أن تكون التجربة إيجابية. فهذا جون كوتر يقول: كان لدى القادة الذين قابلتهم حرية التجربة في العشرينات والثلاثينات من أعمارهم، ليخاطروا وليتعلموا من كلا النتيجتين النجاح والفشل. والتجارب على أقسام ثلاث:

▪ **تجارب النشاط:** سواء التي تكون في المدرسة أو في البيت أو في المشاركة في الأنشطة العامة في المجتمع... وغيرها من الأنشطة التي يمر بها الفرد.

قال الشاعر الإنجليزي تشوسر: التجربة تؤخذ من مصدرين: **المصدر الأول:** الكتب القديمة التي تعد كنزاً للذكريات البشرية والحكم الإنسانية. **المصدر الثاني:** مشاركة الفرد في أحداث الحياة.

ألم تر أن العقل زينٌ لأهله ... ولكن تمامُ العقلِ طُولُ التجاربِ

▪ **الفشل:** يتفق المفكرون جميعاً أن الفشل هو خبرة ضرورية، ولا غنى لك عنها، والفشل هو الشرارة التي تولد دروس القيادة المبكرة وتثبتها في أعماق وعيك. والفشل يجب أن يُتعامل معه بشكل إيجابي. فلولا ظلمة الخطأ ما أشرق نور الصواب في القلوب. وأيضاً تمر على الإنسان حالات ألم نتيجة تجربة، أو نتيجة واقع مرير. هذا الألم المعنوي يصنع قائداً. ألم يدفع الإنسان معنوياً إلى العظمة القيادية. والعظمة ليست في الأوسمة أو المناصب إثر المناصب. العظمة هي ألم ومثابرة وصمود وجِد وإصرار.

▪ **تجارب العمل:** وبالذات في الفترات الأولى من العمل الوظيفي. هذه الخبرات تبدو أساسية في تنمية مجموعة كبيرة من مهارات القيادة ومبادئها؛ لأن الناس يتعلمون من خلالها صعوبة القيادة وأهميتها لتحقيق التغيير. ويتعلمون من خلالها على نقاط ضعفهم وكذلك نقاط قوتهم المتعلقة بالقيادة.

هل تصدق

أن بوب الذي يعمل في شركة أسم خسر ١,٠٠٠,٠٠٠ $ دولار في منتج معين. وعندما طلبه الرئيس في المكتب. دخل بوب وقال للرئيس: حتى لا نضيع الوقت إنني أعرف لماذا طلبتني. وهذه استقالتي" قاطع الرئيس بوب بقوله: على رسلك. يجب علينا جميعاً أن نتخذ القرارات على إفتراضات علمية. إنني لا أستطيع أن أتحمل فقداني لمثلك. لقد أنفقنا مبلغ مليون دولار لمجرد تعليمك"[1]

(١) ١١ تعلم القيادة ص ٩٧ بتصرف

ثالثا: التعليم:

أفراده: أن يزرع في قلوبهم حب التعليم، ويساعدهم على ذلك، خاصة

ات وضخامتها اليوم. فإذا لم تتعلم شيئاً جديداً كل يوم، فإنك تجهل

. فمعرفة اليوم تصبح عديمة الفائدة غداً.

لبشرية ترغب التجديد والتطوير، وتسأم الرتابة والجمود، ولن يكون ذلك

علم وقديماً قال الشافعي في ذلك:

وف الماء يُفسده | إن ساح طابَ وإن لم يَجْرِ لم يطبِ
فراقُ الغابِ ما افترست | والسهمُ لولا فراق القوس لم يُصبِ
و وقفت في الفُلك دائمةً | لَمَلّها الناسُ من عُجمٍ ومن عربِ

لك تحتاج للنوع الصحيح من التعليم وليس التدريب، وتعليم يتجاوز

ثل التسويق والتمويل و... ويتعمقون ويتوسعون في

ية (وليس التقنية): مثل الدين والفلسفة والأدب، والتاريخ، وعلم

لسياسة والاقتصاد.

الإنسانية الناجحة والفاشلة: لدى الأقدمين والمحدثين ومن أعظم

ن الأنبياء عليهم السلام، والسيرة النبوية، وتاريخ الخلفاء والملوك

، ورجال السياسة والاقتصاد والإدارة.

س: ومهارات التعامل الإنساني والتأثيري بالتفصيل.

تطوير المهارات والأساليب، بينما التعليم: لا يؤدي إلى الأسلوب ولكن

رفة واللذان يؤديان إلى التفهم فيبدأ بفهم الحياة.

اس متشابهين أكثر لأن الجميع يتعلمون نفس المهارات، بينما يميل

ن الناس مختلفين عن بعضهم البعض، فالتعليم هو الذي يصنع

رجب.

رابعا- إعطاؤه المسؤولية

الشعور بالمسؤولية إذا امتلك قلب الإنسان، طرد منه التفاهة والفراغ و

إلى مهمته، ليتخطى بذلك الضعف البشري ويتجاوز ذاته باتجاه المعالي

ولعل هذا يكون بارزاً في كثير من ولّاهم النبي صلى الله عليه وسلم، حـ

من توليته صلى الله عليه وسلم لبعض الصحابة فهذا عمرو بن العاص

وبتعاليمه، يولّيه النبي صلى الله عليه وسلم قائداً على كبار الصحابة. و

أسامة بن زيد الذي لم يتجاوز سن الثامنة عشرة يوليه النبي صلى الله ع

ومشايخ كبار الصحابة.

إنك عندما تعطيهم المسؤوليات تطرد من عقولهم: وهم العقـول المسـ

بالدونية. ولن يكون ذلك إلا بتكليفهم بالمسـؤولية منذ نعومة أظفارهم

المستوى إلى الإحساس العالي من المسؤولية. كما حدث للإمام أحمد بن حـ

قصر المأمون. فقال له أحد تلاميذه: يا أستاذ لو نطقت بما يريدون من خلق

العذاب. فقال الإمام: إن كان هذا عقلك فقد استرحت. أخرج وانظر إلى الـ

ينتظرون ما يجيب به الإمام ليكتبوه. فقال الإمام كلمته المشهورة: أ

هؤلاء...!

الوحدة التدريبية الثانية عشر

• أماكن صناعة القائد

ـهُ بالحســـن بـــاقعـــاً   صلى وجهه مـــن كــل مكرمة سور
جــدَ استعبرت ثيابهُ   تـرْدى رداءً واســعَ الثـــوب واتزرْ
ياء خُـلـقت بجبينه   وفي جيده الشعرى وفي وجهه القمرْ

الضوء الخفيف في الشبـــاك الســـوداء يعني الأمل والتفاؤل، وديناميكية الرجل الحديدي ذي القوة والنشاط والجري علامة السباق للفوز والارتقاء متخطياً العقبات والمصاعب لبلوغ الهدف وأينما يكون فهو من صناع المجد

ائد

لإنسانات

أماكن صناعة القائد

س٤٠: ما أهم الأماكن في صناعة القائد؟ وما الأسس العملية للتعامل معه؟

صناعة القائد: تتم في أماكن متعددة، ومن أهمها:

اولا المنزل

يقول مونتكومري: وهناك أمر يجب ألاّ نخطئ فيه، وهو أن أسس الس

في البيت، بل إن الصناعة يجب أن تبدأ من هناك، وعلى أسس الخير الق

البيت سيبني المعلم سجية الولد، عندما يأتي إلى المدرسة، فإن لم

أقيمت فلا يستطيع المعلم أو أي شخص آخر أن يفعل شيئاً[١٢٦]

معظم الآباء والأمهات وبشكل عفوي يعتقدون أن توفير حياة أسرية ش

إعطاء المصروف اليومي وشراء الحاجات؛ يعتقدون أن هذا هو المطلوب فق

الوليد: يا أبتِ إنك عققتني صغيراً، فعققتك كبيراً، وأضعتني وليداً، فأ

سماسية التعامل

١- الإحاطة العاطفية

فالأبناء الذين يحاطون بعاطفة الأبوين منذ الصغر مهيئون لعملية ا

بقبول المجتمع لهم فإن ذلك سيزيد من ثقتهم بأنفسهم.

٢- المجالس مدارس

اصطحاب الآباء لأبنائهم إلى مجالس الكبار، وكذلك الأمهات لبنات

للنقاش والتفاهم والمصارحة وتعليمهم الأدب والحوار والاستماع و

الكبير، وتعليم الأبناء المشاركة في القرارات المنزلية.

---

١٢٦ بين العصبية والقيادة ص ٧٢ بتصرف.

١٢٦ تحفة المودود بأحكام المولود ص ١٣٦

٣- بناء الشخصية القوية

غرس العقيدة والقيم، ومعالجة الخجل والكسل والشخصية

٤- الجلسة العائلية

مؤخراً في مجلة ريدر دايجست ظهر أن ١٠% من الطلاب الذين

فراد الأسرة حول مائدة الطعام على الأقل أربع مرات أسبوعياً، أفراد

احترام في مجتمعهم، والأسرة مترابطة[١].

٥- التركيز على دور الأم

من في تنشئة الجيل الصالح، ودورها أن تحافظ على توازن الأسرة

اعد على صناعة القائد خاصة مع تعلق الأبناء بها.

٦- نشيد المستقبل

لطموح بوسائل شتى ومنها: إبراز القدوات الصالحة وتعليمهم سير

تحفيظهم أشعار الطموح مثل نشيد المستقبل:

ـبحُ يا بـني فتى	تشـيرُ إليه كلُّ يدِ
ـسني لأمته	صروحَ الخيرِ والرشدِ
هم في سعادتها	بعونِ الواحدِ الأحدِ
أرى بـإذن الله –	أن خُطاك لم تحِدِ
إلى العلا شـهماً	بـعزمٍ منك متقدِ

...٥٨-٦٠ بتصرف.

ثانيا المدرسة

يقال في إحصائية لبعض الباحثين أن ٩٩ % من جميع المتسربين عن الدر
قيادية[1]. وربما أسهمت المدرسة وبدون قصد في ظهور مؤشرات الانحر
تدميرهم.

سداسية التعامل

١- الملف المرافق

ملف مترابط مع الطالب منذ بداية دراسته إلى النهاية، يحكي عن قدرات
الطالب كالشهادة

٢- تنمية الاتجاهات الخلقية

إن المعلم اليوم يقوم بأكثر من دور، فهو الأب والشارح والناقد... والمـ
شخصية الطفل تتشكل في السنوات الأولى من عمره، لذا فإن عليهم
لديه مناعة ضد الأوبئة... من قلق نفسي وجفاء اجتماعي.

٣- تعليمهم مهارات الحياة

أن ينزل المعلم إلى عالم الطالب بطريقة مبسطة، والاستماع إلى مشاكل
طموحات مستقبلية تناسب طموحاتهم، ومساعدتهم على فه
والمتطلبات اللازمة لفهم الحياة.

٤- المساعدة على تحديد الهدف

منذ السنوات الدراسية الأولى، يبدأ الطفل بالتساؤل عن العمل الذي
المستقبل، فيأتي دور المعلم في مساعدة الطالب على فهم مستقبله و
اتخاذ القرار بين هذه البدائل.

---

(١) المصدر السابق ص١١

٥- استكشاف القدرات

رات والمهارات والطاقـــات والرغبـــات وتوجيه الطالب إلى ما يحســـن
ية المجالات المختلفة وتذوقها مثل: السياسة - الاقتصاد - اللغة.

٦- غرس العقيدة

لمادة والروح. ونحن في كثير من الأحـــيان نهتم اهتماماً كاملاً بـــالمادة
روح. لذا لابـــد من الحديث عن الدار الآخرة. وعن لا إله إلا الله. بطريقـــة
مفهومة. عندها تهدأ الروح وتسكن. ويملك الفرد ضميراً حـــياً رقيبـــاً

س في مدارج عزتي علمـــي دليلـــي والعزيمـــةُ سلَّمُ
ـــــــدني باهمتي إنْ العقيـــدةَ قـــوةٌ لا تُهـــزمُ

ثالثا المجتمع والمؤسسات المتخصصة

إن المؤسسات التي تحصر نشاطها بين أعضائها تفقد رؤية غايتها وتتحل

وتصبح خادمة لنفسها فقط. فتفقد بذلك مبرر وجودها. وعليه ينبغي

المؤسسات نحو خدمة الأمة. فإنشاء مؤسسة من أجل خدمة المؤسسة

ببناء بيت لمجرد إقامة البناء فقط.

سداسية التعامل

١- غرس مبدأ الإصلاح

المجتمع الذي يهتم كل فرد من أفراده بشأنه الخاص دون إعارة الانتبـــاه إلى س

بمجتمع. وإنما هو حشد أجساد. إن صلاح أي مسلم لن يكتمل إذا كان صلا

ذلك إلى مرتبة الإصلاح. وإذا نزل العذاب بأمة. فإن الذين ينجون منه. ليس

بصلاح أنفسهم. وإنما أولئك الذين حاولوا إصلاح محيطهم. وتقويم اعوجا

٢- إشاعة روح المراجعة

إن المستقر لدى البشرية جمعاء أن الإنسان أعجز من أن يدرك الحقـــائق دف

سبيل التدرج. ومـــن الطرق العلاجية إشاعة روح (قالا ربنا ظلمنا أنفسنا وإن ل

الخاسرين)[1].

روح المراجعة لكل جوانب الحياة. المراجعة للمؤسســـــــات معناه تعريض

البصيرة. واستدراك ما يمكن استدراكه من القصور. والكف عن التماد

وهذه العملية على ما فيها من ألم. هي أول الطريق لإيقاف التدهور

(١) سورة الأعراف، الآية ٢٣

٣- رفع راية الوضوح

امة، وجدنا أن هناك خوفاً عاماً من الوضوح وتسليط الأضواء، وهناك
سواد الأعظم من أبناء الأمة لإخفاء الحقائق، والظهور بالمظهر اللائق
لهر في مظهر المعافى من السلوك المنحرف، وصار لأكثر الناس
ر منهما خير من المستور، مع أن الأصل في المسلم أن باطنة خير من

تمع لا تملك الشجاعة على الاعتراف بخطأ ارتكبته في حق الآخرين،
ل ما حوله تام، فكيف يكون هو ناقصاً، إنه سيتعلم الجدل والدفاع
ل، مادام الجميع يفعلون ذلك!

٤- الربط بين مؤسسات المجتمع

داقها الواضحة، وغاياتها، في صناعة قائد المستقبل، والربط بين
ذلك من أجل تضافر الجهود، وعدم تضاربها، بما يحقق من إنتاجية

٥- التوعية بتحديات المستقبل

بل ضروري للخروج من الأزمات، إن التفكير بالتحديات المستقبلية
فيد من الإمكانات الحاضرة واستغلال كل فرصة متاحة حتى نؤطر
ستقبل، فإن علينا أن ندرك أن كل ما نتطلع إليه ونتمناه لن يكون
غير كاملة؛ فمن غير الممكن أن نعثر على حلول كاملة في وسط غير
امل هو الذي سيهيئ الفرص لكل الإمكانات أن تتفتح، ولكل الأيدي

١ - إنشاء مركز تدريب القائد

مثل مؤسسات التدريب لتعليمهم مهارات القيادة وتعطي الفرصة للا
والصبر على القائد اليافع. فإن المعاناة اليومية والتراكمات القيادية
الصناعة وللإعلام دور من خلال المقابلات وإبداء الآراء والسماع والتعرف
بتغطية حياة القادة القدوات من خلال إبرازهم عن طريق الصحافة أو الق

• الأدوار الجديدة للقائد

يا أمة مازلتُ أُشدو لها شدو محبٍ مُدنفِ الخاطر
لا تقفي يا أمتي واركبي ظهر حصانٍ جامحٍ ثائرْ

نحن في عصرنا هذا لابد أن نكون أصحاب إيقاع متقن ومركز نواكب التطور ونعرف كيف نؤثر في الآخرين.
نعيش اليوم في ظل ضياع للموهوب وصاحب الإيقاع القيادي عندما ضاع الهدف وفقدنا عناصر التأثير.في ظل ذلك نستطيع أن نصنع القيادات وذلك بالتركيز على الأدوار الجديدة للقائد.

س٤١: ما الأدوار الجديدة للقائد؟

أولاً- القائد القاص:

إن القائد المميز هو الذي يستطيع أن يلهب حماس الأتباع بدون استخ

مغاير لما يعتاده الناس يقول توم بيترز في كتابه **عشق الامتياز**: "

رونالد ريغان قد قام بعمل باهر في مجال الإيحاء، برؤى مستقبلي

سطرته النيويورك تايمز في أكتوبر ١٩٨٤ فقالت: إن على القائد ا

وقيماً. إن ريغان مؤمن حقاً فهو يكرر حلمه البسيط مرة بعد مرة لا

فيه... إن لديه موهبة سرد القصص"[1].

وهذا مارتن لوثر كنغ لم يصدر أمراً ومع ذلك فقد حقق حلمه.

فينبغي على القائد أن يتعلم مهارة فن القصص التي أوصى بها الإما

فقال: ما أحوج الناس إلى قاص صدوق"[2].

فإن تكرار قصص الأولين من الأنبياء والدعاة والعلماء يولد في النفس

ومثل المثل العليا التي تلهب الحماس وتشعل الهمم.

وأكثر من كَتَبَ حول أهمية القصص هو عالم النفس هوارد غاردنر

القائمة ويؤكد فيه على: أن مفتاح القيادة هو الاتصال الفعال م

للقصة.

وفي دراسته للقادة المشهورين، وحتى الأقل شهرة عبر التاريخ وجد

تميزوا في فترة مبكرة من حياتهم بقدرتهم على سرد القصص، سوا

من خلال الكتابة.

كيف تسرد القصة؟

أن تسرد القصة بطريقة صحيحة ومحفزة توصف المستمع وتض

---

(١) القيادة والتغيير ص١٩١

(٢) [illegible] ص١٠

للقصة، وإليك بعض المقترحات والمبادئ الأساسية لفن سرد القصص.

- **القصة التي تخاطب ضمير الإنسان**

التي تحكي عن مشاعر الحزن والأسى بالواقع المحبط، وذلك للتحفيز للتغيير أو التي تحكي عن واقع غياب القدوة... مثل التعامل مع كبار السن كالوالدين. أو ذكر نماذج من قصص الوفاء

- **القصة التي تخاطب هوية الإنسان**

وذلك بالتركيز على الأسئلة الملحة، الأسئلة ذات الطابع المجهول: من أنا؟ من أين أتيت؟ إلى من أنتمي؟ ما هو هدفي في الحياة؟ هذه الأسئلة تتعلق بالهوية وأكثر القصص تأثيراً هي تلك التي يسردها القادة والتي تجيب على ما يحير الإنسان.

- **القصة التي تعكس الصفات الحقيقية للقائد**

وذلك انعكاس لما تفعله، فعلك مع نفسك يلهب كلمتك ويقوي صداها في نفوس الناس. كلمتك الصادقة تخرج حارة ملتهبة تسعر النار في القلوب. أما الكلمة التي تخرج باردة لا تصل إلى القلوب. نحن بحاجة إلى كلمة ذات جمرة ملتهبة الحرارة لتنفع في قلوب الآخرين ملتهبة ولن يحدث ذلك إلا إذا كنت صادقاً فيما تقول وتفعل.

- **القصة التي تخاطب عقل الخامسة**

أول خمس سنوات من حياتنا يكون أغلبنا مثل الإسفنج، فهي الأوعية التي من خلالها نحصل على إجابات للأسئلة الملحة، ولكن أن تكون بشكل مبسط خالية من التعقيد، وتجعل الأفكار المجردة أفكاراً ملموسة.

فالقائد الفذ هو الذي يستطيع أن يخاطب بشكل مباشر العقل الذي لم يذهب للمدرسة، وهو الذي ينجح عادة في إقناع المشاهدين بمزايا برنامجه أو سياسته أو خططه.

- **القصة التي تُصنع من خلال الحوارات**

فتساعد الآخرين على صنع جو حر، فتسأل وتحاور وتناقش.

- **القصة التي تحكي عن الصراعات**

– مثل قصص صراع الحق والباطل كقصة غلام الأخدود وفتية أهل الكهف.

– قصص الصراع بين الطموحات والآلام والآمال، والتي تنتهي بالوصول إلى المراد المطلوب وتحقيق الهدف، كقصة صلاح الدين وفتح بلاد المقدس.

– قصص تحمل سيرة الإنسان في هذه الحياة تحمل نهاية الإنسان، كقصة سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم وبالذات عند وفاته.

القصص النبوي

- عن أبي سعيد سعد بن مالك بن سنان الخدري رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال: كان فيمن كان قبلكم رجل قتل تسعة وتسعين نفساً فسأل عن أعلم أهل الأرض، فدُل على راهب[1] ......

- عن أبي هريرة رضي الله عنه أنه سمع النبي صلى الله عليه وسلم يقول: إن ثلاثة من بني إسرائيل أبرص وأقرع وأعمى أراد الله أن يبتليهم فبعث إليهم ملكاً فأتى الأبرص[2] ......

إلى غير ذلك من القصص النبوي، وينبغي علينا تطوير طريقة إلقائنا للقصص، ويقترح جاي كوبجر أن أفضل قائد يسرد القصص هو الذي: يصنع حوارات جذابة مع مشاهديه، يوجه حديثه كسمفونية ويستعمل طاقته الشخصية ليملأ الخطط التي يعرضها بالإثارة.

فالقائد الفعال هو الذي يُحسن رواية القصص التي تربط الناس بأهدافهم ومبادئهم.

(١) أخرجه البخاري ٦/٣٧٣ - ٣٧٤ ومسلم برقم ٢٧٦٦

(٢) أخرجه البخاري ٦/٣٦٤ - ٣٦٥ ومسلم برقم ٢٩٦٤

ثانياً- القائد الخادم:

يعطي القائد الخادم اهتماماً أقل للتحكم بتصرفات العاملين ويركز أكثر على تطوير مبادرات الموظف ودعم أفكاره، وتحطيم البيروقراطية والحواجز. فالقائد يعمل من أجل خدمة الأتباع وليس العكس.

فالقائد ينهمك في خدمة أفراده ويساعدهم في السير نحو الأمام مصداقاً للأثر النبوي الذي يصف القائد الخادم فقال صلى الله عليه وسلم: **سيد القوم خادمهم**، والخدمة هي التي أوقعت الإيمان في قلب عدي بن حاتم فقد كان ذاهباً مع المصطفى صلى الله عليه وسلم إلى البيت، وفي الطريق لقيته امرأة ضعيفة كبيرة السن، فقالت: أريد أن أحدثك يا رسول الله؟ يقول عدي: **فوقف لها طويلاً، عندها قلت: والله ما هذا بملك!** وهذا عمر بن الخطاب أمير المؤمنين رضي الله عنه يساند ويساعد عمرو بن العاص رضي الله عنه في فتح مصر.

صفات القائد الخادم

أعظم القادة يمكن أن يُرى كخادم لأنه هو كذلك فعلاً في حقيقة الأمر القيادة تُمنح للشخص الذي من طبعه أن يخدم الآخرين.

- **القائد الخادم:** يسأل أسئلة تساعد في كشف ما الذي يستطيع عمله لأتباعه. كيف يمكن أن أساعدك؟ ما الذي تحتاجه مني؟ ماذا يمكن أن أوفره لك لتؤدي عملك بشكل أفضل؟
- **القائد الخادم:** يؤمن بأكثر المنظمات إنتاجاً هي تلك التي يكون فيها أكبر قدر من المبادرات والتطوع ويعمل فيها الجميع ويأخذون الإجراء اللازم بدون أن ينتظروا الأوامر.
- **القائد الخادم:** يثق بالآخرين ويتمتع بسمو الأخلاق ويقبل الأفكار الإبداعية ويمتلك روح المرح، والقدرة على الابتسامة المملوءة بالأمل.

ثالثاً- القائد صاحب الرؤية :

القائد صاحب إيقاع بعيد، صاحب نظرة ممتدة إلى الآفاق، وإلى المستقبل البعيد، مستناً بصورة القائد محمد صلى الله عليه وسلم الذي وصف الأمل القادم لعدي بن حاتم فقال: لعلك يا عدي إنما يمنعك من دخولك في هذا الدين ما ترى من حاجة أهله. فوالله ليوشكن المال أن يفيض فيهم حتى لا يوجد من يأخذه ولعلك إنما يمنعك من دخول فيه ما ترى من كثرة عدوهم وقلة عددهم فوالله ليوشكن أن تسمع بالمرأة تخرج من القادسية على بعيرها حتى تزور هذا البيت لا تخاف. ولعلك إنما يمنعك من دخول فيه أنك ترى أن الملك والسلطان في غيرهم. وأيم الله ليوشكن أن تسمع بالقصور البيض من أرض بابل قد فتحت عليهم!

فدخل الإيمان في قلبه فأسلم. يقول عدي: فرأيت اثنتين: الظعينة، وكنت في أول خيل أغارت على كنوز كسرى وأحلف بالله لتجيئن الثالثة"[1].

صفات الرؤية الجيدة

- تكون مختصرة ومحفزة ومثالية.
- تلهم الحماس.
- تصنع الفخر والطاقة والشعور بالإنجاز.
- جديرة بالحفظ.
- تضع معايير التميز التي تعكس المثاليات العليا.
- توضح الغرض والاتجاه.
- توجه النشاطات اليومية.
- تربط بين الحاضر والمستقبل.
- تحث على العمل الدؤوب.
- تشجع الالتزام.

(١) أخرجه أبو داود ٤٢٦٠ والحاكم في المستدرك ٤/٥٢١ وأحمد ١٩٤٤٨ وصححه الشيخ الألباني رحمه الله في السلسلة الصحيحة ٣٩٦

رابعاً- القائد الأخلاقي:

- **القائد الأخلاقي:** صاحب الذوق الرفيع من خلال اللمسات الجمالية من ابتسامة، عذوبة في الحديث، لمسة حانية، وهي التي تجعل تصرفات الإنسان أكثر نعومة وأناقة حيث يرتقي إحساسه بالآخرين. قال صلى الله عليه وسلم: لا يقولن أحدكم خبثت نفسي ولكن ليقل: لقست نفسي[1] وخبثت هي معنى لقست، ولكن الجمال الأدبي، وعذوبة الكلمة تختلف!

وهذا الإمام الشافعي يصل به الذوق إلى أعلى المستويات، فيقول: كنت أصفح الورقة بين يدي مالك صفحاً رفيقاً هيبة لئلا يَسمع وقعها.

والذوق والجمال في انتقاء العبارات، وما أحسن القائل:

تقول: هذا جناءُ النحلِ تمدحه وإن تشأ قلت: ذا قيءُ الزنابير

مدحاً وذماً وما جاوزتَ وصفهما والحقُّ قد يعتريه سوءُ تعبير

- **القائد الأخلاقي:** صاحب صدق ورحمة وحلم وأناة وتواضع، وهو دقيق في معاملاته مع الناس وإننا لنقف مبهورين بما رواه هارون بن عبدالله رحمه الله قال: جاءني أحمد بن حنبل بالليل، فدق عليّ الباب فقلت: من هذا؟ فقال أنا أحمد، فبادرت وخرجت إليه فمسّاني ومسيته، فقلت: حاجة أبي عبدالله ما حاجتك؟ قال: شغلت اليوم قلبي فقلت: بماذا يا أبا عبدالله؟ قال: جزت عليك اليوم، وأنت قاعد تحدث الناس في الفيء ـ الظل ـ والناس في الشمس بأيديهم الأقلام والدفاتر، لا تفعل مرة أخرى، إذا قعدت فاقعد مع الناس[2].

(١) أخرجه البخاري برقم ٦١٧٩ ومسلم برقم ٢٢٥٠.

(٢) في رياض الأدبية محمد بن الأحوص ١٩٠

- القائد الأخلاقي: صاحب ضمير إنساني. الضمير الذي جعل خليفة كأبي بكر الصديق يتقيأ ليُخرج ما في بطنه. وهو الذي تميز به كما قال بكر المزني: ما فاق أبو بكر أصحاب محمد صلى الله عليه وسلم بصوم ولا صلاة، ولكن بشيء وقر في قلبه. الضمير الذي يعلم الإنسان أن قلبه إن تركه بلا محاسبة أو مراقبة كان رأس البلاء ومعدن الخسران والضياع. الضمير الذي يهز الكيان. ويجعل فينا إحساساً بشرياً يقظاً بأن الناس تريد أن نعيش كما تريد أنت.

إن الحضارة الحديثة نزعت من الإنسان أغلى ما يملك. فالذي يريد أن يعيش على حد زعمهم لابد أن ينسى الضمير.

- القائد الأخلاقي: هو صاحب ضمير حي. وقلب متقد وضميره يقوده إلى المجد المفقود. ضميره الحي بوصلته في صحراء التيه. ضميره قمره البدري في الليلة الظلماء.

الوحدة التدريبية الرابعة عشر

• اكتشاف قائد المستقبل

إن تكن تاهت السفينةُ يوماً ... فلقد جاءها الفتى الربانُ
مسلمٌ صاغه الوجود وجوداً ... وبعينيه تشرقُ الأوطانُ

عندها نتعرف على:

لماذا البدء مبكراً؟
التعامل القيادي مع الشباب
طريقة اكتشاف قيادات المستقبل.
المراحل الست.
مبادئ صناعة قائد المستقبل.

المستقبل غني بالإمكانات، والتهديد الأكبر الذي يقف في وجه المستقبل هو: الركود والجمود، وتحديد الاتجاه. كثيراً ما توجد الإدارة وتغيب الحضارة كثيراً ما نجد مديرين ولا نجد نتائج فالقلب النابض لأي إدارة ليس التكنولوجيا ولا المعلومات ولا الإنتاجية: القلب النابض لأي مجتمع هو المنظمة إذا لم ننظر ونؤسس مناهج لاكتشاف قائد المستقبل ستبقى كل عناصر الإنتاج معطلة أو مهدرة أو متنافرة وأحياناً متناحرة.

لماذا البدء مبكرا؟

عندما نهتم بالقائد فإننا نهتم بأصحاب الطاقات والمواهب الإبداعية لتؤسس من خلالهم القاعدة الصلبة التي رآها صلى الله عليه وسلم في العمرين فقال: **اللهم أعز الإسلام بأحب هذين الرجلين إليك بأبي جهل أو بعمر بن الخطاب**[1] لأن دخول أحدهما الإسلام هو بوصلة المستقبل.

عندما لا يوجد البستاني لا توجد الحديقة

مشكلتنا أننا نريد حلولاً، وإصلاحاً، ولكن لا توجد هناك عناية منتظمة وفائقة تضمن آلية الإصلاح فلا يمكن أن نلقي بعض البذور في الحديقة، ونتركها مهملة ثم نعود بعد مدة لكي نجد حديقة جميلة مثمرة تعطينا الثمار من كل نوع لنملأ منها السلال، نحن نحتاج إلى أن نزرع ونروي، ونشذب الحشائش بانتظام إذا أردنا أن نجني **المحصول**[2].

الشباب أصحاب المواهب والطموحات. وفي اليابان يُكتشف الموهوب في وقت مبكر، ويبدأ الطلاب في السنة الأولى من المرحلة المتوسطة بالاستعداد لدخول امتحان القبول في جامعة طوكيو، هذه الجامعة التي لا تخرج سوى المبدعين حيث تبين من خلال بعض الإحصائيات أن ٤٠ % من مدراء الشركات الكبرى هم من خريجي تلك الجامعة[3]. نريد رؤية **أبي سفيان لابنه معاوية**، عندما رآه في فناء البيت فقال لهند: إن ابني هذا لعظيم الرأس، وإنه لخليق أن يسود قومه! فأجابته: **قومه فقط، ثكلته إن لم يسد العرب قاطبة**[4].

وذاك العالم الجليل الذي جاء من دمشق ليرى ابن تيمية، فأختبره، ثم قال الشيخ لأصحابه: **إن عاش هذا الصبي ليكونن له شأن عظيم، فإن هذا لم يُر مثله**[5].

---

(١) أخرجه الترمذي برقم ٣٦٨١ وقال: حسن صحيح غريب وقال ابن حجر في فتح الباري ٤٨/٧ في إسناده خارجة بن عبد الله ضعيف، فيه مقال لكن له شاهد من حديث ابن عباس

(٢) إدارة الأولويات ص ١١١-١١٢

(٣) نحو فهم أعمق للواقع الإسلامي ص ١١٧

(٤) معاوية بن أبي سفيان ص ٣١

(٥) ابن تيمية العالم المجاهد ص ٢٢

التعامل القيادي مع الشباب

س٤٢: لماذا الاهتمام بمرحلة الشباب؟

نهتم بمرحلة الشباب لأن حوالي نصف السكان للشعوب العربية من الأطفال والأشبال دون سن ١٥ سنة وهذا يعني أن هناك أعداداً هائلة تحتاج إلى التنمية والصقل والفرص، وإلى خدمات عامة كثيرة، وتنميتهم ليس لأجل إبقائهم على قيد الحياة والكفاح من أجل البقاء المجرد وإنما من أجل استيعابهم اجتماعياً وتهيئتهم لصياغة الحياة[١].

فربَّ صغير قوم علَّموه		سمى فحمى المسمومة العرابا
فكان لأهله خيراً ونفعاً		ولو تركوه كان أذى وعابا
فعلِّم ما استطعت لعل جيلاً		سيأتي يحدث العجب العجابا

نهتم بهم لإخراجهم من عالم الغثائية إلى عالم الرواد في المرحلة التي تكون فيها الطاقة في أسمى وأعلى مكان. فهذا ورقة بن نوفل يقول للنبي صلى الله عليه وسلم عند لحظات انطلاق نور البعثة: يا ليتني فيها جذعاً يقول العلامة ابن الأثير رحمه الله: الجذع ههنا كناية عن الشباب، يقول: يا ليتني كنت شاباً عند ظهورك لأنصرك وأعينك[٢].

كان أبو سعيد الخدري رضي الله عنه إذا رأى الشباب قال: مرحباً بوصية رسول الله صلى الله عليه وسلم أوصانا رسول الله صلى الله عليه وسلم أن نوسّع لكم في المجالس، وأن نفقهكم، فأنتم خلوفنا وأهل الحديث بعدنا[٣].

نظرية معدة لبوصلة المستقبل وهم الشباب، ضمن قوالب توجيهية تحفظ لنا البوصلة في الاتجاه الصحيح، وذلك من خلال:

---

(١) مدخل إلى التنمية المتكاملة ص ١٠١-١١٠ بتصرف. (٢) جامع الأصول ١١/١٣٩ نقلاً عن فقه الدعوة في صحيح الإمام البخاري ٢/٤٨٥

(٣) المنهاج النبوي في دعوة الشباب ص ٣٦١-٣٦٢

أولاً- النزول إلى عالمهم

وسماع نبضهم الداخلي، والإحاطة بهم، واستيعاب قدراتهم وطاقاتهم نحو تنمية وصقل شخصياتهم. النزول إلى عالمهم يجعل المسافات قصيرة بيننا وبينهم. وهذا شاب يأتي إلى النبي صلى الله عليه وسلم ليستأذنه في الزنا فنزل معه في حوار يلامس أهداب القلوب ويرجعه إلى جادة صوابه.

ثانياً- استقراء أفكارهم

إن استقراء أفكارهم نبرة بعيدة المدى، تخرج ما في نفوسهم، فتسمعهم وتجيبهم وتوجههم. فنعرف كيف يفكرون، وكيف يستجيبون، ويشعرون أنك محبب إليهم ومقرب في زمن لا يقترب منهم أحد إلا لمصلحة.

عن جابر رضي الله عنه قال: **لما رجعت إلى رسول الله صلى الله عليه وسلم مهاجرة البحر قال: ألا تحدثوني بأعاجيب ما رأيتم بأرض الحبشة؟ قال فتية منهم: بلى يا رسول الله**..[٤١٦]

ثالثاً- رباعيات مونتكومري

يقول: إن مهمتنا أن نوحي إلى الشباب أن يستهدفوا غرضاً أخلاقياً عاماً مبنياً على إيمان واعٍ قوي بالدين. إن أهم ما في **صناعة القائد** هو أن يكون لدى الشباب إحساس بالغرض قوي إلى درجة تمكنه من مواجهة الصعاب.

وعندما سأله شاب في السادسة عشرة من عمره: **ما هو الأمر الهام الذي يعتقد أنه يؤثر في الشباب؟** فأجاب وبغير تردد: **المثال الشخصي**.

---

٤١٦ أخرجه ابن ماجه برقم ٤٠١٠ وحسنه الألباني في صحيح سنن ابن ماجه ٣/٣١٤

وهنا يوصي أربع وصايا للشباب فيقول:

أولاً- ليكن لديك شيء من رزانة الفكر!

ثانياً- قبول قانون الواجب، فالله تعالى يفوض شيئاً من سلطته إلى البشر منذ السنين الأولى من حياتنا؛ يفوضه أولاً إلى أبوينا، ومن ثم إلى الذين يولُون علينا، إن آمال الأمة تتعلق بإخلاص أبنائها، وتواضعهم، وفي طاعة شبيبتها واحترامهم لمن هم أكبر منهم سناً.

ثالثاً- أوصي بالجد والمثابرة، فالوقت المتيسر للعمل والدراسة قصير.

رابعاً- ثلاثية النجاح التي تعلّمتها هي: العمل الشاق- الاستقامة المطلقة- الشجاعة الأدبية"[1].

(1) بين العلمية والنيابة ص٢٨-٢٩ بتصرف.

س٤٣: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد الصغار للقيادة؟

بالطبع الأمر هنا أصعب. فالكثير من القادة لم يبرزوا في فترات مبكرة من حياتهم كفادة، بل ظهرت قدراتهم عندما كبروا. ولكن ذلك لا يمنع من اكتشاف القيادات المستقبلية من خلال مراقبة بعض الصفات الهامة لدى الصغار. ولا مانع من الإشارة إلى بعض أهم الصفات في الأطفال والتي تشير إلى إمكانية بلورتهم كقادة مستقبلاً. (والمسألة مازالت بحاجة إلى دراسة وبحث)

الصفة	التحليل القيادي
الذكاء	ويبدو من خلال بعض الإشارات مثل سرعة البديهة والتفكير والكلام بأكبر من أعمارهم وعمق التفكير وغيرها من الإرشادات لدى الموهوبين. ولعل اختبارات الذكاء من الوسائل المساعدة على اكتشاف درجة ذكائهم.
المبادرة	فتجد الطفل القائد هو الذي يحرك أقرانه. وهو الذي يبادر لعمل ما. مثل: تغيير اللعبة أو إدارة اللعبة أو وضع قوانين لها أو التحرك نحو مكان آخر وهكذا.
الجرأة	فبعض الأطفال لديهم جرأة في الحديث أو في الدفاع عن حقوقهم وعدم الخجل ونحوها.
الجدية	فرغم ميل الأطفال للعب عموماً إلا أنك تجد أن جرعة الجدية والاهتمام بالأمور الهامة أكبر لدى الطفل القائد من عموم الأطفال الذين يميلون للعب دوماً.

نريد ضمة خاصة لقائد المستقبل اقتداء بضمة النبي صلى الله عليه وسلم لابن عباس رضي الله عنه، فقال: **اللهم علّمه الكتاب**[1] يقول الإمام الحافظ ابن حجر رحمه الله: وكان ابن عباس إذ ذاك غلاماً مميزاً[2].

مهما دجا الليلُ فالتاريخُ علّمني ... أنّ النهارَ بأحشاءِ الدُّجى يثبُ
متمسكٌ بكتابِ الله معتصمٌ ... والريحُ حولي والأوثانُ والنُّصبُ
إنّي لأسمعُ أصواتاً تهزُّ دمي ... وأبصرُ الخيلَ والراياتِ تقتربُ
وفتيةٌ في رياضِ الذكرِ مرتعهم ... لله ما جمعوا، لله ما وهبوا
إذا نظرتَ إليهم خلتَ أنهم ... جاؤوا من الخلدِ أو للخلدِ قد ركبوا
هم الذين أقاموا العدلَ عندهمُ ... فحيثما حُجبوا فالهُدى محتجبُ
همُ الذين على سيمائهم ركضتْ ... أعلى النجومِ، ولاحَ الموسمُ الخصبُ
جاؤوا على قدرٍ والخيلُ تعرفهم ... "وأولُ الغيثِ قطرٌ ثم ينسكبُ"

(١) أخرجه البخاري برقم ٧٥

(٢) فتح الباري ١/ ٢٠٤ نقلاً عن الشمول في صحيح الإمام البخاري ١/ ٤٣٦

المراحل الست

س٤٤: هل هناك طريقة لاكتشاف استعداد بعض الناس للقيادة؟

بالتأكيد. وتجد شرحاً مفصلاً لها في كتاب القيادة في القرن ٢١ والخطوات كالتالي:

١- مرحلة التنقيب:

للبحث والتنقيب عن شخصية قيادية لابد من وضع معايير عامة مثل الذكاء وقوة الشخصية، والتوازن، والمبادرة، وتضاف إليها معايير خاصة بالمهمة المطلوبة. فمثلاً لو أردنا قائداً إسلامياً نبحث عن معايير مثل الإخلاص والعلم والتقوى ونبحث عن كل من تنطبق عليه هذه الصفات العامة والخاصة أو معظمها ونسجلهم في القائمة الأولى.

٢- مرحلة التجريب:

وهنا نجري مجموعة من الاختبارات النظرية مثل اختبارات الذكاء والشخصية وكذلك نراقب تصرفاتهم اليومية لنرى مدى انطباق المعايير عليهم. ولا بد من إعطاء وقت كاف لهذه المرحلة

٣- مرحلة التقويم:

نراجع هناك مدى انطباق المعايير ودرجة القصور فيها وهل هي قابلة للعلاج على أن يقوم بالتقويم عدة أشخاص حتى لا يكون مزاجياً.

٤- مرحلة التأهيل:

وفيها يمر هؤلاء المرشحين ببرنامج تدريبي وتأهيلي يهدف إلى علاج القصور لديهم وتنمية قدراتهم على أيدي خبراء متمكنين.

٥- مرحلة التكليف :

ويقوم المرشح فيها بأداء مهام محددة يُكلّف بها لفترة معينة ليرى المسـؤولون كيفية أدائه فيها (مع مراعاة حداثة خبرته) وعندها يظهر المتميز من غيره.

٦- مرحلة التمكين :

عندها يُمكّن كل مرشح من عمل يتناسب مع طبيعته وقدراته ويُفوض من الصلاحيات ما يناسب المسؤولية المكلف.

مبادئ صناعة قائد المستقبل

س٤٥: ما مبادئ صناعة قائد المستقبل؟

المبادئ	التحليل القيادي
التعليم والارتقاء المستمر	افسح لهم المجال للمشاركة في محلة تخدم طموحاتهم لمتابعة الجديد والارتقاء والتحصيل: ومن لم يذق مر التعلم ساعة ... تجرع ذل الجهل طول حياته ومن فاته التعليم وقت شبابه ... فكبر عليه أربعاً لوفاته قال الحسن بن علي رضي الله عنهما: تعلموا العلم فإنكم إن تكونوا صغار قوم، تكونوا كبارهم غداً، فمن لم يحفظ فليكتب.
تعليمهم لغة ومهارة	فهذا زيد بن ثابت أمره صلى الله عليه وسلم أن يتعلم السريانية وكان شاباً(١) .تعليمهم لغة ومهارة تضمن لهم الاستمرار في صياغة الحياة.
تعليمهم صناعة الحياة	التفاعل في الحياة أمرٌ شاق فيلزم علينا إعطاؤهم قضية تشغل أوقاتهم وبالهم، ونكرس جهودهم نحوها من الأمور الفعالة. فالقضية مشروع حضاري يُكرّس له الوقت ليصوغ من خلاله الحياة وليست مجرد فكرة أو نسق معيّن من الأفكار، يصنعه شخص أو مجموعة من الأشخاص، بل هو إجابات على أسئلة تشكّل امتحان التاريخ، إن الأمم التي فقدت إحساسها بهويتها لم يحدث لها ذلك إلا بسبب ضعف مشاركة شبابها في أعمال حضارية وانشغالهم بسفاسف الأمور.

(١) أخرجه الترمذي برقم ٢٧١٥ وقال الألباني في صحيح سنن الترمذي: حسن صحيح ٣٦٩/١

التحليل القيادي	المبادئ
فهذا أبو بكر الصديق يكلف زيد بن ثابت بأداء مهمة صعبة وهي جمع القرآن فقال مزكياً وموثقاً: إنك رجل شاب عاقل لا نتهمك وقد كنت تكتب الوحي لرسول الله صلى الله عليه وسلم فتتبع القرآن فاجمعه. يعلق الحافظ ابن حجر رحمه الله تعالى قائلاً: ذكر له أربع صفات مقتضية خصوصيته بذلك: كونه شاباً فيكون أنشط لما يُطلب منه وكونه عاقلاً فيكون أوعى له، وكونه لا يُتهم فتركن إليه النفس، وكونه كان يكتب الوحي فيكون أكثر ممارسة له.	إشعارهم بالمسؤولية بإيكال المهام العظيمة لهم
١- لكل شيء ثمن ولكل قيادة جهد لابد من القيام به. ٢- قانون الحصاد وأن من زرع حصد ما سقاه. ٣- رفع شعار البداية من عندي. ٤- الإبداع في كل شيء.	تعليمهم مهارات الحياة وقوانين المسير
في شباب العالم الإسلامي من عندهم استعداد لبذل أنفسهم في سبيل الله. ولكن قلّ أن تجد فيهم من يقدم ليبذل سنين من عمره ليقضيها في دراسة جادة لينضج موضوعاً أو يصل به إلى نتيجة حقيقية. وحتى يكون ذلك لا بد من تكوين فريق عمل ذي فروقات فردية، وذلك للعمل كفريق موحد من خلال اختلافاتهم	مهارة البحث العلمي

التحليل القيادي	المبادئ
هذا نور الدين محمود ظل عدة سنوات يصنع منبراً لينصبه في بيت المقدس ثم جاء صلاح الدين من بعده ونصبه في بيت المقدس بعد عشرين سنة من صنعه. تكوين مناهج تعلم الموهوبين التفكير المستقبلي، فالحاضر سيظل أقرب إلى التسيب والضياع ما لم نضغط عليه بطموحات وآمال مستقبلية.	تكوين الرؤية الواضحة تجاه الأفق الممتد العريض
فهذا أبو محذورة رضي الله عنه قبل إسلامه، يقلد صوت بلال استهزاءً وغيظاً، وكان صاحب صوت حسن، فسمعه صلى الله عليه وسلم فأمر به: فمَثُل بين يديه، وهو يظن أنه مقتول فمسح على ناصيته وصدره بيده الشريفة، يقول أبو محذورة: فامتلأ قلبي إيماناً ويقيناً، فعلمت أنه رسول الله، فألقى عليه صلى الله عليه وسلم الأذان وعلّمه إياه، وأمره أن يؤذن لأهل مكة، وكان عمره ست عشرة سنة.	الإهتمام بجوانب القوة وتنميتها محاولة اكتشاف الموهبة لتكون نقطة الإنطلاق
المشاركة في المؤسسات التطوعية الخيرية والانغماس في أعمال الإحسان والإتقان، فتكون الروح معمورة بروح العطاء والبذل الغير مشروط، وهنا يتولد الإحساس بأنه يملك شيئاً ويستطيع تقديمه.	المشاركة في الأعمال التطوعية
وهذا عمر بن عبد العزيز لما ولّي الخلافة وبدأت الوفود تزوره لتهنئته بالمنصب الجديد، تقدم أحد الوفود غلام صغير يتكلم باسم الوفد، فقال الخليفة عمر: أما وجد القوم من هو أسن منك ليتكلم؟ فقال الغلام: يا أمير المؤمنين لو كان الأمر في كبر السن، لكان من هو أكبر منك في مقامك هذا، يا أمير المؤمنين: أما علمت أن المرء بأصغريه، لسانه وقلبه، فقال الخليفة عمر: عظني يا غلام! فوعظه وأبكاه	التفاعل المشترك بين الموهبة والمعلم

المبادئ	التحليل القيادي
التفرغ الكامل	**عن أبي هريرة رضي الله عنه قال: قال رسول الله صلى الله عليه وسلم: غزى نبيٌ من الأنبياء، فقال لقومه: لا يتبعني رجل قد ملك بضع امرأة وهو يريد أن يبني بها... ولا آخر قد بنى بنياناً ولم يرفع سقفها... ولا آخر قد اشترى غنماً أو خلفات، وهو ينتظر أولادها"[111].** **وهذا عمر بن عبدالعزيز رحمه الله يقول: والله إني لأشتري ليلة من ليالي عبيدالله بن عبدالله بن عتبة بن مسعود بألف دينار، من بيت مال المسلمين. فقيل: يا أمير المؤمنين: أتقول هذا مع تحريك وشدة تحفظك وتنزهك؟ فقال: وأين يُذهب بكم؟ والله إني لأعود برأيه ونصحه وهدايته على بيت مال المسلمين بألوف وألوف دنانير.**
مقابلة المشاهير والتعرف عليهم	وجد من خلال بعض الدراسات أن ٩٣% من الأفراد المشاهير الذين تمت دراسة حياتهم، كانوا قد تعرفوا على مشاهير في مرحلة مبكرة من العمر، أي أنه توفر لهم إمكانية اللقاء المبكر مع عدد كبير ممن يمكن الاقتداء بهم في تطورهم. كما تبين أن ما يزيد على نصف الحائزين على جائزة نوبل في العلوم قد تعلموا على بعض من سبق لهم الحصول على هذه الجائزة.

١١١ أخرجه البخاري برقم ٢٩٤١ ومسلم برقم ١٧٤٧

التحليل القيادي	المبادئ
هنا صلى الله عليه وسلم يُلقن أصحابه درساً عملياً في كيفية استخدام المتاح من القدرات، حينما جاءه فقير يسأله فقال له: أما لك مال؟ فقال الرجل: عندي بساط نجلس عليه، وقدح نشرب به فقال: ائتني بهما، فجاء بهما، فعرضهما على من كان عنده قائلاً: من يشتري هاذين؟ إلى أن باعهما بدرهمين، فأعطاه إياهما وقال: اشتر بأحدهما طعاماً[111]	استخدام الإمكانات المتاحة من القدرات
وصف هشام بن عبدالملك ابن عمه عمر بن عبدالعزيز الأموي رحمه الله فقال: **ما أحسب عمر خطى خطوة قط إلا وله فيها نية**[112]	النية الصادقة الصالحة

(111) أخرجه أبو داود برقم ١٦٤١ وابن ماجه برقم ٢١٩٨ وضعفه الألباني في ضعيف ابن ماجه ص ١٦٩

(112) الرقائق ص ٢٠

الوحدة التدريبية الخامسة عشر

• صناعة القائد خطوة... خطوة:

أنت كنز الدر والياقوت في لجة الدنيا وإن لم يعرفوك
محفل الأمجاد محتاج إلى صوتك العالي وإن لم يسمعوك

عندها تتعرف على:

منهج إعـــــداد

القائد

الخطوات العشر

قواعد عامة

أكتب منهجك

إلى صُناع الحياة ومهندسيها في أمة الإسلام، إلى أصحـاب النفوس الكبيرة التي تعبت في مرادها أجسامهم.

إلى الذين تاقت أنفسهم إلى بلوغ المجد وقمة العلياء وأبت إلا أن تشارك في إضافة لبنة في بناء صرح المجد.

معادلة الرواد

إعداد الأرض + نثر البذور + العناية بالنبات + سقـايته + إزالة الأعشاب الضارة = قائد.

منهج إعداد القائد

لابد للإسلام من رواد منهم تشع طاقات الآخرين وبداخلهم جمرة الاستعلاء الخالص والحماسة والإصرار والصلابة. وذلك من خلال إعداد الإنسان المنتج الذي يعمر الأرض بقوانين الله عز وجل. وبذلك نصون الإنسان من العطب في الطريق. فنحصل على إنسان يعمل بكامل طاقته الإنتاجية ويعرف كيف يوظف قدراته

القائد هادي هادي: هادف

رسالتنا تنبع من معادلة تطوير الرواد وهي: المحافظة على ترقية الإنسان. لابقاءه. فنحن أمة الخير والعطاء ولكن:

ما قلة الأعداد نشكو إنما نشكوا الكتائب قلة الإعداد

لم نطلع فيما قرأنا وسمعنا على منهجية واضحة لبناء قائد المستقبل اللّهم المحاولة الحديثة التي قام بها العالم الشهير وارن بلانك في كتابه الحديث الصادر في عام ٢٠٠١ **باسم ١٠٨ مهارات للقائد الفطري (The 108 skills of natural born leaders)** ولكننا بعد دراستنا والتأمل فيها لاحظنا فيها خلافاً مع قناعاتنا وخلفياتنا وأفكارنا، فانقدح في أذهاننا منهج لخطوات مختصرة كمقترح لتعليم القيادة (يشمل وصفاً للقائد المنشود ومعايير الأداء المطلوبة منه) وهو يختلف جذرياً عما طرحه **بلانك** (وإن كنا ننصح بالرجوع إلى كتابه فهو جيد في مجاله) وقبل أن نبدأ نؤكد على أن هذه محاولة أولى لعلنا نفصلها في كتاب لاحق إن شاء الله تعالى. فيها بسطٌ أوسع. وعمق أكثر. كما نؤكد أن ما نطرحه هنا هو منهجنا الذاتي. وليس اقتداءً لما طرحه **بلانك** وغيره أو تأثراً به. وإن كنا قد استفدنا منه ومن غيره ولابد من الملاحظة أن الخطوات المطروحة هنا تعني بالقائد الذي يتبنى الإسلام منهجاً للحياة وبالتالي فهي قائمة بمنظار إسلامي. ولنبدأ على بركة الله تعالى (ملاحظة رئيسية: **كلما بدأت هذه الخطوات في سن مبكرة من حياة الإنسان كانت أكثر فعالية**)

الخطوة الأولى: الأساس العقائدي والأخلاقي :

١- العقيدة والإيمان بالله تعالى وأركان الإيمان (علماً وممارسة).

٢- التزكية والأخلاق (علماً وممارسة)

٣- الأدب والذوق العام (علماً وممارسة).

٤- التفكر والتأمل في الكون والحياة والخلق والنفس

٥- مراجعة القيم والنوايا باستمرار والتأكد من موافقتها للإسلام ومصلحتها للناس و ليس للفرد أو لمجموعة محددة.

الخطوة الثانية: بناء العقل والوعي :

١- دراسة المنطق والفلسفة السليمة والتاريخ والتعلم من دروسه.

٢- تعلم الإبداع وقواعد التفكير.

٣- فهم منهجية التغيير وقواعد النجاح وفلسفة القيادة.

٤- دراسة الفكر الإنساني والإسلامي وعلم الاجتماع وكيفية تطورهم

٥- لا تقبل أي رأي بدون تفكير وتأمل ولا تؤجر عقلك لأحد

الخطوة الثالثة: إدارة الذات :

١- تحديد الأهداف في الحياة وعدم الانحراف عنها (خطة طويلة المدى ومكتوبة).

٢- تحديد الأهداف المشتركة مع الأتباع (خطة مكتوبة).

٣- إدارة الوقت بفعالية وفهم الأولويات (جداول)

٤- تعلم قواعد ضبط النفس والتحكم في السلوك

٥- مراجعة الرغبات والميول والمهارات الشخصية باستمرار

٦- الحياة بتوازن بين الروح والعقل والعاطفة والجسد (خطة أسبوعية وشهرية).

٧- الحياة بتوازن بين الأهداف القريبة والبعيدة (خطة لسنة أو لخمس أو لعشر سنوات).

الخطوة الرابعة: الثقافة الواسعة :

١- أساس في العلوم الشرعية (السيرة، التفسير، الحديث، الفقه، الأصول..).

٢- اللغات والآداب (العربية، الإنجليزية، الشعر، الأدب..).

٣- السياسة (العالمية، الإقليمية، المحلية، المنظمات، المعاهدات الرئيسية).

٤- الاقتصاد (مبادؤه، أشخاصه، أدواته، دراسات الجدوى).

٥- الكمبيوتر والبرامج المتميزة والتكنولوجيا الشخصية.

الخطوة الخامسة: فن بناء العلاقات :

١- تعلم بناء الأسرة وتربية الأولاد.

٢- دراسة فن التعامل مع الناس (علماً وممارسة).

٣- دراسة فن التعامل مع الأشخاص الصعبين.

٤- تعلم فن الاستماع.

٥- تعلم فنون التربية وعلم النفس.

٦- تطوير الروح المرحة وفن الابتسامة.

٧- تعلم فن بناء فريق العمل وإدارة العمل الجماعي.

الخطوة السادسة: فن التأثير :

١- تعلم فن الحوار والإقناع.

٢- تعلم فن تحليل الشخصيات وكيفية التعامل مع الأنماط المختلفة.

٣- ممارسة الثقة بالنفس، والثقة في الآخرين.

٤- تعلم فن التحفيز وتنمية الولاء.

٥- أكثر من اللقاءات الفردية والجماعية مع الأتباع.

الخطوة السابعة: فن الريادة:

١- عمل بوضوح وأمام الأنظار.

٢- ركز على الأهداف المشتركة وكرر ذكرها.

٣- تعلم فن الإلقاء والمقابلات الإعلامية.

٤- تعلم ومارس فن تشكيل صورتك أمام الناس Image.

٥- مارس الصراحة وتقبل النصح ومواجهة الإشاعات.

٦- أظهر صمودك أمام الملمات والصدمات والتغييرات.

٧- حلل الواقع وحاول قراءة المستقبل وفق الأسس العلمية والعقائدية.

٨- كن قدوة ولا تخالف ما تقول بأعمالك.

٩- لا تتردد بعد المشاورة.

١٠- أبدع وابحث دوماً عن مجالات جديدة وطرق فريدة للعمل.

الخطوة الثامنة: تعلّم مهارات الإدارة:

١- التخطيط الاستراتيجي والتشغيلي.

٢- التنظيم والهياكل واللوائح.

٣- اتخاذ القرار.

٤- إدارة الاجتماعات.

٥- الخدمة المتميزة.

٧- التفاوض.

٨- التعويض.

١٩- الرقابة والمتابعة.

١٠- إدارة الأزمات والخلافات.

١١- منهجية تغيير المنظمات.

الخطوة التاسعة: أوجد حولك قادة :

١- حدد معايير للتميز والقدرات القيادية وابحث عن أصحابها.

٢- أعط من حولك فرصة للحوار والنقاش وإبداء الرأي وأكثر من مشاورتهم.

٣- اترك لهم حرية اتخاذ القرار وأعطهم الصلاحيات اللازمة لذلك.

٤- أوجد تكاملاً بينهم ليكّمل كل منهم نقص الآخر.

٥- حدد معايراً للأداء المتميز المطلوب، وكن أنت القدوة في ذلك.

٦- درّب وعلّم وأوجد لهم فرصاً لتنمية ذواتهم.

٧- قيّمهم باستمرار وانصحهم ووجههم، وكن واضحاً معهم، وأشركهم في التقييم.

٨- حفز وشجع وكافيء أي عمل جيد، واجعل مناخ العمل مشجعاً.

٩- استعمل أنماطاً مختلفة للقيادة (كلٌّ حسب ما يناسبه).

١٠- ساعدهم على تحقيق أهدافهم الخاصة.

١١- ازرع القيادة الأخلاقية المبنية على القيم وعاملهم بها.

١٢- ساعدهم على معرفة قدراتهم وأعطهم من الأعمال ما يناسبهم.

١٣- أبطئ في السير إذا تأخروا واصبر عليهم.

الخطوة العاشرة: التدريب العملي :

١- حاور العلماء والدعاة والمختصين والمفكرين.

٢- احضر الجلسات والمناقشات السياسية ولقاءات الشخصيات البارزة.

٣- اكتب دراسة جدوى اقتصادية وأطلب من أحد المختصين تقيمها.

٤- اقرأ مذكرات القياديين أو استمع منهم مباشرة لتاريخهم.

٥- قم بزيارات خارج بلدك وتعرّف على حضارات البشر.

٦- انشئ مشروعاً بالتعاون مع الآخرين.

٧- مارس قيادة مجموعة من الشباب أو النشء.

٨- ألِّف كتاباً في موضوع يهمك.

٩- التزم صحبة أحد القياديين وراقب تصرفاته وأكتب ملاحظاتك.

١٠- تعلم باستمرار وتابع الصحف والمجلات الدورية واستغل كل فرصة.

قواعد عامة

١- ليس بالضرورة استكمال جميع البنود ولكنها كلما زادت كان أفضل.

٢- هناك بعض الأمور متوفرة لديك فلا داعي لتكرارها.

٣- استعن بالمختصين ليقترحوا لك الكتب أو الأشرطة أو الدورات المناسبة لك في كل مجال.

٤- كل علم يحتاج إلى مراجعة ومتابعة للحديث، فلا تعتبر نفسك انتهيت بمجرد تغطيته مرة واحدة.

٥- شاور باستمرار، فالعالم يتغير بسرعة، وتعقيدات الحياة كبيرة.

٦- هذه القائمة غير حصرية وهي قابلة للزيادة والتعديل حسب حاجتك وظروفك وقناعاتك.

٧- هذه القائمة تعطيك أساساً عاماً، فأضف إليها مجالاً معيناً وتخصص فيه، وتوسع في التعليم والقراءة والإطلاع فيه.

٨- التعليم لا نهاية له، فاحرص على الاستمرار طيلة حياتك.

٩- القيادة تنبع من الرغبة الداخلية وتؤدي إلى العمل والنتائج، فاعمل برغبة وحماس.

١٠- النية.. النية.. النية: فلا يكن عملك لأجل الدنيا فقط واربط كل حركة وسكنة بالآخرة ليرزقك الله الإخلاص في القول والعمل.

اكتب منهجك

صفِّ ذهنك. اجلس في مكان هادئ، قلّب الصفحات. متأملاً في حياتك. وسجل من خلالها برنامج الخطوات العشر لصناعة القيادة في نفسك خطوة.. خطوة.

الخطوة الأولى: الأساس العقائدي والأخلاقي:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة الثانية: بناء العقل والوعي:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة الثالثة: ادارة الذات:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة الرابعة: الثقافة الواسعة:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة الخامسة: فن بناء العلاقات:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة السادسة: فن التأثير:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة السابعة: فن الريادة:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة الثامنة: تعلم مهارات الإدارة:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة التاسعة: أوجد حولك قادة:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

الخطوة العاشرة: التدريب العملي:

١-

٢-

٣-

٤-

٥-

اللوحة الختامية

أمتي هل لك بين الأمم … منبرٌ للسيف أو للقلم

أتلقاك وطرفي مطرق … خجلاً من أمسك المنصرم

ويكاد الدمع يهمي عابثاً … ببقايا كبرياء الألم!

أين دنياك التي أوحت إلى … وتري كل يتيم النغم

كم تخطيتُ على أصدائه … ملعبَ العزِّ ومغنى الشمم

وتهاديتُ كأني ساحبٌ … مئزري فوق جباه الأنجم

أمتي! كم غصةٍ داميةٍ … خنقت نجوى علاك في فمي

أيُّ جرحٍ في إبائي راعفٍ … فاته الآسي فلم يلتئم

كيف أغضيتِ على الذل ولم … تنفضي عنك غبار التُّهم

أو ما كنتِ إذا البغيُ اعتدى … موجةً من لهب أو من دم

اسمعي نوحَ الحزانى واطربي … وانظري دمعَ اليتامى وابسمي

ربَّ "وامعتصماه" انطلقت … ملء أفواه البنات اليُتَّم

لامست أسماعهم لكنها … لم تلامسْ نخوةَ المعتصم!

أمتي! كم صنمٍ مجدته … لم يكنْ يحمل طُهرَ الصنم!

لا يُلامُ الذئبُ في عدوانه … إن يكُ الراعي عدوَّ الغنم!

أيها الجنديُّ يا كبشَ الفدا … يا شعاعَ الأملِ المبتسم

ما عرفتَ البخلَ بالروحِ إذا … طلبتها غصصُ المجد الظمي

بورك الجرحُ الذي تحمله … شرفاً تحت ظلال العلم

بعد قراءتك لهذه الدورة قراءة هادئة، ما الذي يدور في خلدك الآن وتود كتابته:

- إن كان فوائد أو نحوها فاكتبها في الجزء العلوي المعنون بـ(مفكرة القارئ).
- وإن كان قرارات عملية مستقبلية، فاكتبها في الجزء السفلي المعنون بـ(سأفعل).

مفكرة القارئ

سأفعل

إفاقة

أوقد شموعك فالظلماء تنسكبُ   والشمسُ تُخفضُ عينيها وتحتجبُ
يامعلمَ الجو أنت النبعُ في زمنٍ   جفّت ينابيعه وازدادت الكُرَبُ

عندها نتعرف على:

درس في المصير.

البصمة.

توصيات نحو إعداد قائد المستقبل.

- وصايا الوالدين.
- وصايا المعلمين.
- وصايا الإداريين.
- وصايا الدعاة.

أخي لئن شط المزار وبَعد فإن الرسائل نعم الشمائل، قد تكون عوضاً عن اللقيا وتفريجاً للهم، وتسرية للحبيب. نحن بخير إن بدأت ترى في نفسك الإرادة، نحن بخير إن تمسكت بعقيدتك، نحن بخير إن لم تفرط في قيمك. فأنت غائب شاهد.. غائب بالجسم، شاهد بالقلب، محلق في العُلى، لن تنزل عنه، ولن ترحل.. فأنت مكتمل كالقمر ما بقيت على عقيدتك، ويوم تتحول عنها تُكسف، لكن الأمل يبقى، ووعد الله ينفذ، وسيحمل النصر قوم يمشون على الأرض وقلوبهم معلقة بالسماء.

درس في المصير

إن القافلة التي تاهت فترة عادت إلى الطريق مرة أخرى، لتقدم للبشرية أكرم رسالة وأعظم منهاج يخرجها من الظلمات إلى النور والسؤال الذي يطرح نفسه كدرس للمصير هو كيف يمكننا تحويل التصورات النظرية التي مرت إلى تطبيقات عملية تمكن من تحويل الطموح المؤمل إلى واقع ملموس؟ وأيضاً: هل يكفي أن تقرأ الكتاب حتى تتغير؟

- فكر بفلذات أكبادك، أمل المستقبل، فكر بأرواحهم وشعورهم بمستقبلهم، ماذا يهم في أنك خلقت لهم واقعاً مريراً سيعيشون تحت تأثيره مدى الحياة!
- فكر بفلسطين: البلد المنسية، البلد التي نسأل الله تعالى أن يعفو عنا عندما نُسأل عنها....... فلسطين أرض الأنبياء والإسراء
- إننا حينما نقف مع الشامخين، نحزن على أنفسنا حزن أجر ومثوبة، حزناً يدفع قلوبنا من جديد لإحداث شيء، وعمل القليل ومثوبة على الإذلال على بحضانهم، وإننا لصارخون في وجه كل يائس أو شاك في النصر:

متفائلٌ واليأسُ بالمرصادِ ... متفائلٌ بالسبق دون جيادِ
متفائلٌ رغم القنوط يُذيقنا ... جمرَ السياقِ وزجرةَ الجلادِ
متفائلٌ بالغيث يسقي روضنا ... وسماؤنا شمسٌ وصحوٌ بادي
متفائلٌ بالزرعِ يُخرج شطأه ... رغم الجرادِ كمنجلِ الحصادِ
متفائلٌ يا قوم رغم دموعكم ... إن السماءَ تبكي فيحيا الوادي
والبحرُ يبقى خيرهُ أنضرُه ... يا قومنا صنارةُ الصيادِ

وحسبك أنك من **صناع المجد** أصحاب صياغة الحياة وكن مثل ابـن المبـارك رحـمه الله . حيث ظهرت بصمته جلية وواضحة في حياته وفي مماته. حتى أن أحد الصالحين مرّ بقبره فأنشأ يقول:

مررتُ بقبر ابــن المبارك غـدوةً   فأوســعني وعظاً وليس بــناطقِ
وقد كنتُ بالعلم الذي في جوانحــي   غنياً وبالشـيب الذي في مفارقــي
ولكــن أرى الذكــرى تنبه عــاقلاً   إذا هي جاءت من رجال الحقــائق

إنه من الصعب دائماً أن نسأل نفســك هذا الســؤال: **ما هي بـصمتي في الحياة؟** أن يحصر الإنسان تفكيره في هذا السؤال المر ولكن هو بداية الفلاح فاجعل لك بـرنامجاً محدداً مؤثراً في الحياة، ولتبدأ من الآن. اكتب سبعة برامج تجعلها لك في حياتك:

الرقم	البــرنامــج	الأثــــر
١		
٢		
٣		
٤		
٥		
٦		
٧		

لقد منحنا الله الحواس لنستخدمها، لا لنعطلها، وقد آن لنا أن نضرب وندق على صدورنا ونقول: نحن نصلح للحياة.

فأنت عملاق بين أقزام وحقيقة بين أوهام وكوكب يضيء بين شموع ومصابيح ويقول: أما آن للفارس أن يترجل.

يا فارساً شقَّ الصفوف مُعمَّماً ... بالمكرُمات مبجلاً محمودا

خُذ من يد التاريخ أجمل باقةٍ ... وابعث بها للصاعدين بريدا

خذ من يمين الشمسِ سيف هدايةٍ ... واجعل به زرع الضلال حصيدا

لولا السقايةُ للزهورِ لما رأت ... عيناك أوراقاً تزيِّن عودا

أنا مسلمٌ لي في الحياة مبادئ ... ورسالةٌ لا تعرفُ التعقيدا

بيني وبين الحق أبوابٌ إذا ... أغلقتُها صار الثمين زهيدا

منها انطلقت إلى الحياة وفي يدي ... قلمٌ أصيلٌ لا يُقِرّ جمودا

قلبي كبيرٌ كالفضاءات التي ... تأبى التقوقع تكره التقليدا

سأظل أملاً مسمعَ أيامي بما ... لا تبتغي عنه القلوبُ محيدا

سأظلُّ أوقِدُ من حروفي شمعةً ... ولسوف أوقظ بالنداء رقودا

إن الوجوه البيضَ لا يرضى لها ... كرمُ الطبائع أن تحول سودا"

(١١) مشاركة من الدكتور عبد الرحمن العشماوي

توصيات نحو إعداد قائد المستقبل

إن كل المفكرين والمؤلفين مهما كانت أطروحاتهم لا يستطيعون أن يصنعوا منك قائداً، القادة يولدون قادة كاملين ولا يتم إعدادهم كالقهوة الجاهزة، ولكنهم يتحضرون ببطء إلى عملية صناعة القائد عملية طويلة وتستمر بخطوات كثيرة تشمل ما يلي:

- الوراثة وخبرات الطفولة المبكرة توفر الميل للقيادة
- الفنون والعلوم تصنع الأساس العريض للمعرفة.
- الخبرة توفر الحكمة التي تأتي من تحول المعرفة إلى تطبيق والوعي
- التدريب بصقل السلوك في مجالات محددة مثل فن الاتصالات.

فكيف يمكننا صناعة القائد ليكون عنصراً مفيداً لنفسه ولغيره. كيف يمكن إعادة بناء شخصية القائد ليكون من خير أمة أخرجت للناس. علينا أن نقف إحدى وعشرين وصية في صناعة القائد:

◦ وصايا الوالدين

الوصية الأولى: علينا من الآن أن نبدأ ونقول: **نحن المسؤولون!** يكفينا توزيع المسؤوليات. يكفينا التفنن في لوم الآخرين. فاليد التي تشير باللوم للآخرين، تنسى أن الأصابع الثلاث موجهة إلى صاحبها.

الوصية الثانية: لابد أن نعلم أن القيادة ليست رفع صوت، أو شتائم، أو قسوة، إنما القيادة أخلاق راقية، ومن يقود بالطريقة الأولى فليعلم أنه منبوذ ولن يستمر طويلاً.

الوصية الثالثة: هناك ظاهرة أسرية، وهي تربية الأبناء على التبعية الدائمة المستمرة لشخص القائد من أب أو أم، وإغفال جانب تربية الضمير لدى الأبناء، الرادار الموجه الذي يجعل قلبه وضميره معلقاً بالله أينما اتجه، وكان كالمطر أينما وقع نفع. الضمير الذي باسمه قتلنا الأبناء، وحطّمنا شخصياتهم، ثم عرضنا ضمائرهم للبيع.

الوصية الرابعة: لابد من تقليص الفجوة بين صغار السن والكبار، فالكبار كانوا يمثلون مستودعات الخبرة المتناقلة عن السابقين، ما أعطى للتلاميذ صورة حية ومشرقة، فتقلصت الفجوة، فالتلميذ يرى معلمه المثال المحتذى.. أما اليوم......!

الوصية الخامسة: تكوين فكرة جامعة قادة المستقبل وإعادة بلورتها بما يناسب، وجعل فصول للمتميزين والأخذ بأيديهم، مع وجود الفرق بين المتفوق والمتميز، فقد يكون المتميز غير متفوق، والعكس، ونطالب بوضع آلية لكشف التميز ونقاط القوة لدى الطلاب، فنحن مؤمنون بأن كل إنسان يجيد ويتميز في شيء، فعلينا توفير البيئة التعليمية المناسبة، نريد الفلسفة التعليمية الواضحة التي تناسب واقعنا، وليست المستوردة الدخيلة البعيدة عن واقعنا.

الوصية السادسة: أن نجعل منهجية وإعداد صناعة القائد جزءاً من الاستراتيجية التخطيطية، فنقيم المؤتمرات في المدارس مثلاً، والفصول، ونفتح باب الحوار والنقاش على كافة المستويات بما ينمي حاسة القيادة لدى الأفراد.

الوصية السابعة: لابد من غرس العقيدة الصافية في نفوس الناشئة، العقيدة التي تصفي الروح وتهذب السلوك، وتشعل حرارة الكلمة، وتصنع رجل العقيدة الذي يصنع نفسه ثم يلتهب ليصنع غيره.

الوصية الثامنة: الاهتمام المميز بمرحلة العطاء لدى الأفراد، فهم البذرة الأولى والثمرة المميزة التي ما إن سقيناها بعناية، وأحطناها بالحب والتقدير، فإنها ستكون ذات نفع مستمر.

الوصية التاسعة: تخصيص يوم لعرض صفحات مطوية من صناعة الرواد على النشء، يلهب حماسهم، وينير عقولهم، ويُقدّم لهم نموذجاً مثالياً للقدوة، ولكن بطريقة جذابة ومبسطة ومؤثرة.

○ وصايا الإداريين

الوصية العاشرة: القيادة ليست شرفاً، ولا منصباً نفتخر به، فكم من أناس يفرحون ويتطاحنون حتى يصلوا إلى المنزلة العالية، وفي نفس الوقت لا يستطيعون تأدية الأمانة، نعم لا بأس من الأخطاء التي يعقبها إصلاح، ولكن مؤشرات الإصلاح من يملكها؟ كم فرحنا حينما تولى الأخيار بعض المناصب الإدارية، وبقدر فرحنا حزنا على كثرة الأخطاء ووضع الستار ضد العيوب والنقائص، ولكن إلى متى نصم أعيننا وآذاننا. لا بد من تهيئة جماعية للإصلاح وأول مؤشرات الإصلاح قبول النقد.

نريد اهتماماً بالنقد البناء من قبل المهندس المتفن، مستنين بما فعله إبراهيم عليه السلام عندما كان هو وابنه إسماعيل يرفعان القواعد من البيت، فكانا كلما رفعا رفعة تحوّل إلى مقامه الكريم، فتأمل استقامة زوايا الكعبة، وجال نظره في حساب وقياس، ثم عاد يواصل.

كذلك الأعمال القيادية كلما توغلت فيها مسافة: احتجت للنقد البناء والنقد الذي يعيد للإدارة هيبتها. النقد الجرم عند الكثيرين، النقد أصبح اليوم مفروضاً لتصحيح بناء مناعة القائد ومرفوضاً جملة وتفصيلاً من الإداريين بحجة أنهم عاملين ولابد من الخطأ. ثم نقول:

أثخنونا بالجراح ثم قالوا لا تصيحوا   إن في هذا الصياح بعض ما يبقي الجريحُ

الوصية الحادية عشر: تكثيف برامج الوعي القيادي، والقائم على التحليل وإعداد الدراسات والبحوث، وصنع روح التميز والحس الداخلي لدى كل موهوب، ليعلم ما ينفعه وما يضره، عندها تعلمه الصيد، بدلاً من إعطاءه سمكة كل يوم.

الوصية الثانية عشر: لابد من إعادة التأمل والنظر في ثلاثية أركان القيادة، فنسأل: هل تملك إدارتك رؤية واضحة؟ وهل تملك أتباعاً مخلصين يعملون ما ينفع الصالح العام لا

لمطامعهم الشخصية وهم بذلك يعرقلون مسار الإدارة؟ وهل تملك مهارة في تحديد مفتاح كل اتباعك؟

الوصية الثالثة عشر: الثقة كلمة مطاطية ليس لها شكل، بل تزرع زراعة وتحتاج لسنين لكي تُقتطف الثمار، وماؤها هو الإحساس والاهتمام بالإنسان.

الوصية الرابعة عشر: أكثر الإداريين اليوم ينطلقون من نقاط الضعف لدى الآخرين، فيحدث التصادم بين الطرفين، مع نسيانهم لنقطة التميز والقوة، فأضعنا الأوقات، وتفننا في وضع الرجل المناسب في المكان غير المناسب حتى ظهرت أزمة تسريب الموظفين، وهذه أزمة خطيرة ينبغي الوقوف عليها وبشكل فعال، وأن لا نعتبرها أمراً عابراً، لأننا كلما خطونا للأمام، تراجعنا خطوات للوراء.

○ وصايا الدعاة

الوصية الخامسة عشر: تثقيف الآباء والمعلمين والأئمة والمدراء بعملية **صناعة القائد** واكتشاف الطاقات المختزلة وذلك من خلال الرعاية وتلبية الطلبات والرغبات. ومن خلال تدريب موجه لكل من يحيط بالموهوب، وتثقيفهم بلغة مبسطة مفهومة

الوصية السادسة عشر: الاهتمام بصقل قدرات المرأة القيادية وتدريبها، ومن خلال الكلمات، الكتب، الأشرطة، وتسليط الضوء على ذلك من خلال نساء خالدات.

الوصية السابعة عشر: لابد من التخلص من قضية التذمر، وعلينا من الآن القيام بشيء عملي لمعالجة الانحراف الأخلاقي، فإن الانشغال بمتطلبات العصر لا يسوغ بالضرورة ترك الحبل على الغارب، فعلينا تحديد أدوارنا ومن خلالها ننطلق

الوصية الثامنة عشر: نشر الوعي **بصناعة القائد** على كافة المستويات مع إحداث الترابط في المهام بين قطاعات المجتمع، وإعداد برنامج يؤهل الفرد للقيادة.

الوصية التاسعة عشر: تأملنا كثيراً في النص القرآني الذي يقول: (إن تنصروا الله ينصركم)[١١١] فقلنا إنه علاج لكثير من المشاكل والأسئلة الملحة المبهمة، إن مكنا الدين في قلوبنا وقلوب من حولنا، نكون قد تسلقنا جبال النصر فعملية التسلق تبدأ من داخلنا من قيادتنا لذواتنا بطريقة معاملتنا لأنفسنا، نحدد أبعاد قيادة الآخرين.

الوصية العشرون: إن الجريمة التي ليس لها حد، هي جريمة قتل الطاقات والإبداعات التي تُرتكب في أماكن متنوعة، تحت إطار حسن النوايا وعدم القصد، التي مللنا منها، وكانت الجريمة بطرق فنية مبرزة، على الطريقة الإسلامية، فأصبح القائد يُكتشف من خلال تلقاء نفسه، وانعدمت روح ومبادئ **صناعة القائد**. إنها الجريمة التي إن لم نُسأل عنها في الدنيا فلن تغيب عند الوقوف بين يدي الجبار سبحانه تعالى.

الوصية الحادية والعشرين: خلاصة أمر القيادة، عندما يفهم الإنسان الاستغفار الحرك، ويعي آيات الله عزوجل في الكون والبشر، ويؤمن بسنن الله، هنا يعطيه الله أمر قيادة البشر: (وجعلنا منهم أئمة يهدون بأمرنا لما صبروا وكانوا بآياتنا يوقنون)[١١٢]

---

١١١ سورة محمد آية ٧

١١٢ سورة السجدة آية ٢٤

يا راحلاً وجميلُ الصبرِ يتبعُه   هل من سبيلٍ إلى لُقياك يتفقُ
ما أنصفتك دموعي وهي دامية   ولا وفى لك قلبي وهو يحترقُ

قال ابن عباس: ما رأيت رجلاً أوليته معروفاً إلا أضاء ما بيني وبينه ولا رأيت رجلاً أوليته سوءاً إلا أظلم ما بيني وبينه. ونحن هنا في ختام الكتاب ما يسعنا إلا أن نؤكد أن صناعة القائد ما هي إلا محاولة منّا أن نصنع معروفاً بين يدي إخواننا لعل هذا المعروف يضيء ما بيننا وبينهم. فيبدد الظلمات التي قد ينسجها ويحيك خيوطها الشيطان.

وقال المبرد: الاستماع بالعين. فإذا رأيت عين من تحدثه ناظرة إليك فاعلم أنه يُحسن الاستماع. فنظرات إخواننا التي تُشعر إحساناً للظن، وإشعاراً بالحب لما نكتب وما نقول هي الدافعة لمسك القلم والبدء بالتفكير بما ينفع في الموازين.

> اصنع حبلاً وارمه في البحر، فإذا السمك جاهله، فإن الرب يحفظه

يا من يعز علينا أن نفارقهم   وجداننا كلُّ شيءٍ بعدكم عدمُ
إذا ترحلت عن قومٍ وقد قدروا   ألا تفارقهم فالراحلون همُ

ما زالت هناك بقية من صناع المجد كثير في الأقطار عددها مرشحة للعودة بالأمة إلى صناعة المجد القادم. إذا تجردت وتقللت من الدنيا وبعدت عن الفتن وصبرت في المحن، وأجادت صناعة النجاح ومن ثم صناعة القائد. وفكّرت في صناعة الثقافة وصناعة الإنسان وصناعة الحياة وصناعة الحضارة.

فما هذه الدورة إلا كلمات خطيب يثير حماسه جيش وعلى الجيش القتال. وكل أملنا أن يكون هذا الجهد قد تمكّن من وضع الإصبع على بعض المواجع ومصادر الألم التي تؤرق أمتنا ولا تحسب الآن أنك قد أكملت فهم هذه الدورة. كلا، لقد كنت في استعجال.

وأسرع بك شوقك لمعرفة ما هنالك فمررت على هذه المعاني المهمة دونما طويل تأمل. ولا بد لك من عود على بدء ومن مطالعة بطيئة تنساب فيها بهدوء مع ثلاثية أركان القيادة ونظرات في نظريات القيادة وتأمل في محاولة بلورة النظرية الإسلامية للقيادة، وتصفح لصناعة قائد المستقبل الآن فقط. من بعد وصولك إلى الصفحة الأخيرة: يؤذن لك في أن تقبس واقعك على ما ههنا من موازين وقواعد وأصول. فلا تطو دورتك، بل ارجع ثانية، وتدبر أمرك كرة أخرى، واستعن بالله على جميع أمورك. واستخره فإن الله عز وجل مع الصلاح وأهله، ونظن أن **صناعة القائد** ستؤدي دوراً في ذلك، وتفتح باباً لخير آخر ننتظره من ذي تجربة، وقدم عركته الأيام، ودائب الهمة كلمة الجد، فمن رحم الليل يولد الفجر:

ولا تيأسي من ظلمة الليل إنها لتحمل في أحشائها نطفة الفجرِ
إذا كان من عسرٍ علينا فإننا لنؤمنُ أن العُسْرَ يُفضي إلى يُسْرِ

إخوتي: العقل الجماعي أفضل من العقل الفردي، لا تحرمونا من نصحكم ولا دعائكم فلقد بعنا لكم أغلى الملك فلا تنسونا غداً لكرامة الدلال. وإذا وجد القارئ أن في هذا الكتاب ثغرات كان ينبغي أن تملأ عليه بمراسلتنا ونصحنا وعذرنا في ذلك:

ما خطَّ كفُّ امرئٍ شيئاً وراجعه إلا وعنَّ له تبديلُ ما فيه
وقال: ذاك كذا أولى وذاك كذا وإن يكن هكذا تسمو معانيه

وأخيراً فما كان من صواب، فالمن لله وحده، وهو المحمود عليه، وما فيه من خطأ فمن أنفسنا ومن الشيطان، والله المسؤول أن يتقبل الصالحات وأن يغفر الزلات والهفوات.

على المرء أن يسعى إلى الجد جهده وليس عليه أن تتمَّ المقاصدُ

والله ولي المؤمنين، وناصر العاملين، ومعلم الصانعين، اللهم لك أسلمنا، وبك آمنا، وعليك توكلنا، وإليك أنبنا، وبك خاصمنا، وإليك حاكمنا، فاغفر لنا ما قدمنا وما أخرنا، وما أسررنا وما أعلنا، أنت المقدم وأنت المؤخر، لا إله إلا أنت، ولا حول ولا قوة إلا بالله، والحمد لله رب العالمين، وصلى الله وسلم وبارك على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

والله تعالى أعلم.



د. طارق محمد الصالح السويدان

www.suwaidan.com

E-mail:tareq_suwaidan@hotmail.com

الكويت

ص ب/ ٢٨٥٨٩ الصفاة ـ ١٣١٤٦

فاكس ٠٠٩٦٥٢٤٠٤٨٥٢



أ. فيصل عمر محفوظ باشراحيل

E-mail: fbashrahel@hotmail.com

المملكة العربية السعودية

الطائف

ص ب/ ٢٩٤٠

فاكس ٧٤٨٥٦٦٠ - ٢ - ٠٠٩٦٦

المراجع العربية:

١- ابن تيمية العالم الجريء. عبدالمنعم الهاشمي.

٢- أخي الحبيب.. قف. إبراهيم عبدالله الغامدي.

٣- التاريخ الإسلامي مواقف وعبر. د. عبدالعزيز الحميدي.

٤- الإدارة بضمير. فرانك سيبرغ.

٥- الإدارة في الإسلام الفكر والتطبيق. د. عبدالرحمن الضحيان.

٦- إدارة توظيف الخلاف في وجهات النظر. محمد أحمد عبدالجواد.

٧- أزمة القيادة وعلاجها في واقعنا الإسلامي المعاصر. محمد الحسن.

٨- أسامة بن زيد. د. وهبة الزحيلي.

٩- أسرار التميز الإداري والمهاري في حياة الرسول صلى الله عليه وسلم. محمد أحمد عبدالجواد.

١٠- أسرار قادة التميز. د. إبراهيم الفقي.

١١- أطفال المسلمين كيف رباهم صلى الله عليه وسلم. جمال عبدالرحمن.

١٢- أعلام الموقعين. ابن قيم الجوزية.

١٣- الإمرة والأمير. سعيد حوى.

١٤- الإنسان.. كلًّا وعدلًا. جودت سعيد.

١٥- الإنصات الانعكاسي. محمد ديماس.

١٦- بستان الدعاة. السيد عسكر.

١٧- بين العقيدة والقيادة. اللواء محمود شيت خطاب.

١٨- تأملات في العمل الإسلامي. محمد الدويش.

١٩- تجديد الوعي. أ.د. عبدالكريم بكار.

٢٠- التدريب وأهميته في العمل الإسلامي، د. محمد عقيل موسى.

٢١- التربية القيادية، منير الغضبان.

٢٢- التربية والتجديد، د. ماجد الكيلاني.

٢٣- تعلم القيادة، الوود إن تشابمان.

٢٤- التميز الموهبة القيادية، جون وجاردنر.

٢٥- تنمية مهارات القيادة الإدارية، عبدالعزيز ملائكة.

٢٦- توضيح الأحكام من بلوغ المرام، عبدالله بن عبدالرحمن البسام.

٢٧- جند المعالي، خليل صقر.

٢٨- جولة تاريخية في عصر الخلفاء الراشدين، د. محمد السيد الوكيل.

٢٩- حتى لا تكون كلاً، د. عوض القرني.

٣٠- حتى يغيروا ما بأنفسهم، جودت سعيد.

٣١- حصاد الغربة، د. محمد بن سعود البشر.

٣٢- خلق المسلم، محمد الغزالي.

٣٣- خماسية الولاء، د. طارق السويدان + د. محمد أكرم العدلوني.

٣٤- خمسون كتاباً في الإدارة صنعت فكر القادة ورجال الأعمال، د. عبدالرحمن توفيق.

٣٥- دليل التدريب القيادي، هشام الطالب.

٣٦- دور القيادة الإدارية في تطبيق الشريعة الإسلامية، د. عبدالله الطريقي.

٣٧- رجال حول الرسول، خالد محمد خالد.

٣٨- رسائل شباب الدعوة، جاسم مهلهل الياسين.

٣٩- رسائل العاملين، جاسم مهلهل الياسين.

٤٠- رسائل فتيان الدعوة، جاسم مهلهل الياسين.

٤١- الرسول القائد، اللواء محمود شيت خطاب.

٤٢- روضة العقلاء ونزهة الفضلاء محمد بن حبان البستي.

٤٣- رؤى ثقافية. أ.د. عبدالكريم بكار

٤٤- زاد المعاد في هدي خير العباد. ابن القيم الجوزية.

٤٥- سلوك الأدب جمال الحياة. د. محمد عقيل موسى.

٤٦- السلوك القيادي وفعالية الإدارة. د. طريف شوقي.

٤٧- السيدة عائشة. عبدالحميد محمود.

٤٨- سير أعلام النبلاء. شمس الدين الذهبي.

٤٩- السيرة النبوية. أبو الحسن الندوي.

٥٠- صفات الداعية الناجح. د. علي بادحدح.

٥١- صلاح الأمة في علو الهمة. د. سيد العفاني.

٥١- صلاح الدين الأيوبي. د. محمد رجب البيومي.

٥٣- صناعة الحياة. محمد الراشد.

٥٤- صنعة العظماء. د علي الحمادي.

٥٥- صور من سير الصحابيات. عبدالحميد السحيباني.

٥٦- الطريق إلى لا. د. علي الحمادي.

٥٧- العاطفة الإيمانية وأهميتها في العمل الإسلامي. د. محمد عقيل موسى.

٥٨- عصرنا والعيش في زمانه الصعب. أ.د. عبدالكريم بكار.

٥٩- علم النفس الدعوي. د. عبدالعزيز النغيمشي.

٦٠- عمر بن عبدالعزيز. عبدالستار الشيخ.

٦١- عمرو بن العاص الأمير المجاهد. د. منير محمد الغضبان.

٦٢- العوائق. محمد الراشد.

٦٣- غرقى فمن ينقذهم. عبدالمحسن بن عبدالرحمن.

٦٤- فقه الدعوة في صحيح الإمام البخاري. د. خالد القريشي.
٦٥- فقه الأولويات. محمد الوكيلي.
٦٦- فن الاتصال. برت دكر.
٦٧- في رياض الأخوة. مفسدات الأخوة. هشام عبدالقادر آل عقدة.
٦٨- قادة النبي صلى الله عليه وسلم. اللواء محمود شيت خطاب.
٦٩- القادة.. هل يولدون.. أم يصنعون؟ د. محمد علي جعلوك.
٧٠- القدوة وإحياء الضمير. نسيبة المطوع.
٧١- قوة التحكم في الذات. د. إبراهيم الفقي.
٧٢- القيادة الإدارية في الإسلام. عبدالشافي محمد أبو الفضل.
٧٣- القيادة الأسباب الذاتية للتنمية القيادية. جاسم مهلهل الياسين.
٧٤- القيادة على ضوء المبادئ. عبداللطيف الخياط.
٧٥- القيادة في الأزمات. داني كوكس + جون هوفر.
٧٦- القيادة في العمل الإسلامي. مصطفى طحان.
٧٧- القيادة في القرن الحادي والعشرين. د. طارق السويدان + د. محمد العدلوني.
٧٨- القيادة المؤثرة. جمال ماضي.
٧٩- القيادة والتغيير. بشير الجابري.
٨٠- كيف تصبح مفاوضاً ناجحاً. جيمس ج. باترسون.
٨١- كيف تكون قائداً مبدعاً. م. علي غانم الطويل.
٨٢- لمحات في فن القيادة. ج. كورتوا.
٨٣- مائتي حكمة قيادية ووصية إدارية. د. علي الحمادي.
٨٤- ماذا خسر العالم بانحطاط المسلمين؟ أبو الحسن الندوي.
٨٥- مدرسة الدعاة. عبدالله ناصح علوان.

٨٦- مدخل إلى التنمية المتكاملة. أ.د عبدالكريم بكار.

٨٧- للدرس ومهارات التوجيه. محمد الدويش.

٨٨- مساحة للتأمل. د. علي الحمادي.

٨٩- المسؤولية الإدارية في الإسلام. محمد حسن رفيط.

٩٠- معاوية بن أبي سفيان. منير الغضبان.

٩١- المفاتيح العشرة للنجاح. د. إبراهيم الفقي.

٩٢- المنهج النبوي في دعوة الشباب. سليمان بن قاسم العيد.

٩٣- مقدمات للنهوض بالعمل الدعوي. أ.د عبدالكريم بكار.

٩٤- من أجل انطلاقة حضارية شاملة. أ.د عبدالكريم بكار.

٩٥- من صفات الداعية (مراعاة أحوال المخاطبين). د. فضل إلهي.

٩٦- الموعظة لغة القلوب. نسيبة المطوع.

٩٧- موهوبون ولكن في خطر. كاثي ديكسون + لورين مس + ماري جين ريفز.

٩٨- نحو فهم أعمق للواقع الإسلامي. أ.د عبدالكريم بكار.

٩٩- نساء صالحات من التاريخ. محي الدين عبدالحميد.

١٠٠- هكذا علمتني الحياة. مصطفى السباعي.

الصحف والدوريات:

١- صحيفة المدينة ملحق الرسالة.

٢- نشرة النخبة.

٣- خلاصات كتب المدير ورجال الأعمال.

٤- مجلة الأسرة.

٥- مجلة عالم الإدارة.

الأشرطة السمعية:

١- الرسول القائد. د طارق السويدان.

الأشرطة المرئية:

The secrets of shared leadership

المراجع الأجنبية

- Alberchl, Kral "The Northbound Train : Finding the Purpose , setting the direction , Shaping the Destiny of Your Org anization" . N.Y: AMACOM1994.
- Bennis, Warren. "The leader as Storyteller ". Harvard Business Review (January- February 1996):154-160.
- Bennis, Warren. "Lessons in Leadership From Superconsultant Warren. Bennis" .Bottom Line Personal (July 1, 1996):13-14.
- Bennis, Warren. "On Becoming A Leader". New york: Addison-Wesley, 1989.
- Bennis, Warren, and Burt Nanus: "Leader: The Strategies for Taking Charge " . Harber Business.1997.
- Bennis, Warren, and Robert Townsend. "Reinventing Leadership: Strategies To Empower The Organization" . New York:William Morrow.1995.
- Blank, Warren. "The Nine Natural Laws of Leadership". New York:AMACOM,1995.
- Blank, Warren. "The 108 Skills of Natural Born Leaders".
- Boyett, Joseph, and Jimmie Boyett, "The Guide, John Wiley and Sons,1998.
- Corr-Ruffion, Norma. "The Promotable Woman".
- Conger, Jay A. "The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership". San Francisco: Jossey-Bass,1989.
- Covey,Stephen R. "Principle-Centered Leadership". Newb York: Summit Books,1981.
- Covey, Stephen. "The Seven Habits of Highly Effective People" New York: Simon & Schuster, 1989.
- De Pree, Max. "Leadership Is An Art". New York:Doubleday, 1989.
- De Pree, Max. "Leadership Jazz" New York:Doubleday, 1992.
- Drucker Peter, "Managine in a Time of Great Change". New York: Truman Talley Books/Dutton, 1995.
- Fraker, Anne T. and Robert K. Greenleaf. "Business Ethics:

There is No Code". "In reflections on Leadership", ed. Larry C. SPEARS, 37-48 New York: John Wiley & Sons,1995.

- Gardner, Howard. "Leadership Minds: An Anatomy of Leadership". New York: Basic Books, 1995.
- Gardner, John. "On Leadership". New York: Free Press,1990.
- Greenleaf, Robert K. "Life's Choices and Markers." In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears. 17-21. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- Heller, Robert. "Learning to Lead".
- Huey, John. "The Leadership Industry". Fortune (February 21,1994):54-50
- Katzenbach. Jon R. Frederick Beckem, Steven Dichter, Marc Feigen, Christopher Gagnon, Quentin Hope and Timerny Ling. "Real Change Leaders". New York: Times Business,1995.
- Kotter. John P.A "Force For Grange". New York: Free Press.1990.
- Kotter. John P.A "The Leadership Factor ". New York: Free Press.1988.
- Kotter. John "Leading Change". Boston: Harvard Business School Press.1996.
- Lopez, Isabel O. "Becoming a Servant-Leader: The Personal Development Path". In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears,149-160. New York John Wiley & Sons, 1995.
- McGee-Cooper, Ann, and Duane Trammell. "Servant-Leadership:Is There Really Time for it?". In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 113-120. New York : John Wiley & Sons, 1995.
- Nanus, Burt. "The Leader's Edge: The Seven Keys to Leadership in A Turbulent World". Chicago: Contemporary Books, 1989.
- Nanus, Burt. "Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization". San Francisco: Jossey- Bass.1992.
- O'Toole,James."Leader ship: The One Thing Missing. "Across the Board (September 1995):21-26.

- O' Toole, James. "Leading Chango: The Argument for Values-Based Leadership". New York: Ballantine Books 1996.
- Peters, Tom. "From Excellence to WOW".
- Rieser, Carl. "Claiming Servant- Leadership As Your Heritage. "In Reflections on Leadership, ed. Larry C. Spears, 49-60. New York: John Wiley & Sons, 1995.
- Rifkin, Glenn. "Leadership: Can It Be Learend?" Forbes ASAP (April8, 1996): 100-112.

محمد رسول الله

كن قائداً

كن قائداً تبنِ الجنانَ رشيداً ... يبني ويرفعُ للعلاء بنودا

يبني الحياة على هدى إيمانها ... ويزيل غاشية الظلام بعيدا

إن القيادة حكمةٌ وأمانةٌ ... ويرى بها رأيُ الرجال سديدا

يسري نسيمُ الحق في أرجائها ... ويعيدُ ذكرَ الفاتحين نشيدا

دنياك صارت غابةً فاضرب بها ... مثلاً نبيلاً في الحياة شرودا

لتعيد مجداً شاده أسلافنا ... وتسيرَ في كلّ الدروب حميدا

يا قائداً سر في عزمك هذه الـ ... أرضَ الغنية عسجداً وحديدا

أنت الذي أخرجت سر كنوزها ... وكرمت أبناءً بها وجدودا

ونهضت تحكي قصة الأمس التي ... صارت على شفة الزمان قصيدا

إذ كنت للأكوان صبحاً نيراً ... ولياليًا فوق الأعادي سودا

ما أعظم الإسلام يصنع إخوة ... متآزرين صوارماً وزنودا

في مثل ذا كان الأوائل عزة ... عاشوا الحياة ضراغماً وأسودا

في الصبح أسادٌ وفي الأسحار كم ... سهروا الليالي ركعاً وسجودا

صنع القيادة أن تقدم دائماً ... في كل يوم للحياة مزيدا

صنع القيادة أن تثير لإنسان ... تبقى بها مآثراً وعديدا

هذي الحياة عنت لبأسك فاتخذ ... منها سلالماً للمكرمات صعودا

فكفى بجيل المترفين هزيمةً ... وكفى بأشباه الرجال قعودا

أدنى الرجال من النساء مكانةً ... من كل أشبههم بهن خدودا

ما ضرَّ مجدك لو تلألأ باسماً ... في أن يصاغ قلائداً وعقودا

ومن الشجاعة أن تربي سادةً ... لا أن تربي للجهاد عبيدا

د. حيدر مصطفى البشعان

صناعة القائد